El libro de referencia sobre la gran afición que cambió nuestras vidas y transformó el mundo. De *Pong* a *Pokémon* y mucho más…

La gran historia de los videojuegos

STEVEN L. KENT

«Un repaso muy completo a la evolución de la industria de los videojuegos.»
Minoru Arakawa, ex presidente de Nintendo of America



La gran historia de los videojuegos hace que vuelvas a sentir los zumbidos, estallidos, explosiones y resplandores de un salón recreativo. Habla de todo lo que siempre quisiste saber, y mucho más, sobre esos videojuegos inolvidables que cambiaron el mundo, los visionarios que los crearon y los aficionados que jugaron con ellos. De los salones recreativos a la televisión y de los ordenadores personales a los dispositivos portátiles, los videojuegos llevan casi treinta años embelesando al niño que llevamos dentro.



Steven L. Kent

La gran historia de los videojuegos

De Pong a Pokémon y mucho más… Un adictivo viaje al interior de los videojuegos con los que creciste y nunca has olvidado

ePub r1.1

Watcher 22.12.17

Título original: *The Ultimate History of Video Games*
Steven L. Kent, 2001
Traducción: David Tejera Expósito
Colección NOVA nº 261

Editor digital: Watcher
ePub base r1.2



Para el profesor Alf Pratte, ese insólito individuo
que comprende las responsabilidades del periodismo y la enseñanza

Nota a la presente edición

La gran historia de los videojuegos se puso a la venta en Estados Unidos hace quince años, y eso en una industria tecnológica como la de los videojuegos es muchísimo tiempo. Desde que Steven L. Kent terminó este ensayo, han pasado por el mercado tres consolas de Microsoft, Nintendo ha conseguido algunos de los mayores éxitos de su carrera (con el lanzamiento de Nintendo DS y Nintendo Wii) y Sony se ha consolidado como una de las empresas más estables del sector. Y eso no es todo: en abril de 2014 también se desenterraron los legendarios cartuchos de *E. T.*, que se suponían sepultados en Alamogordo, Nuevo México, convirtiéndose en una de las mayores leyendas de la industria y uno de los símbolos de la crisis del videojuego de 1983, que Kent también analiza en este libro.

Con esto queremos decir que se ha respetado el texto original escrito por el autor y que es posible que en la actualidad haya alguna incongruencia, sobre todo respecto a los puestos de trabajo que ocupan las personas a las que Kent se refiere en el texto. No obstante, a pesar de que hayan pasado quince años, es innegable que *La gran historia de los videojuegos* es arqueología pura para los aficionados que quieran adentrarse en los entresijos de la industria y conocer de primera mano los comienzos del entretenimiento electrónico.

Prólogo

Me sentí muy honrado y complacido cuando Steven Kent me pidió que escribiera el prólogo de este libro. ¡Y entonces empecé a preguntarme qué podría escribir! Hacerlo me llevó a comprender que lo más útil del libro es que recoge los comienzos de un nuevo medio de entretenimiento. Uno de los grandes problemas de nuestra industria ha sido siempre el de la identidad: ¿dónde encajan los videojuegos dentro de la cultura? No son películas, ni libros, ni se pueden considerar incluidos en ningún otro medio existente. Hace doce años, cuando desarrollé mi primer videojuego, el principal desafío fue conseguir que alguien se interesara por él. Después de hablar con Steven, creo que él tuvo un problema similar con este libro. Por suerte, al igual que yo, tuvo constancia.

En cualquier caso, ahora que existe este libro por fin contamos con un registro veraz de la historia cultural del que estoy seguro que algún día será uno de los medios de entretenimiento más importantes del mundo. Me resultó chocante abrir el libro, leer el primer capítulo y encontrar allí mi pasado. Cada capítulo revela un nuevo episodio de la historia de los videojuegos que puedo relacionar de alguna manera con mi propia historia. Lo que para mí resalta ese hecho es que los jóvenes de hoy en día ven los videojuegos como un pasatiempo natural y cotidiano, cosa que no siempre fue cierta. No son capaces de imaginar un mundo sin videojuegos, y lo que consigue el libro de Steven (y ha sido el primero en hacerlo) es presentar la historia de los videojuegos de una forma que es a la vez cautivadora y de lectura compulsiva. Os recomiendo y animo a que leáis este maravilloso libro.

Agradecimientos

En 1972, mi profesor de Educación Física nos llevó a una bolera de Kalihi, en la isla de Oahu de Hawái. Mientras pasábamos junto a la típica hilera de juegos electromecánicos (*Night Bomber* era mi favorito en aquella época), vi un juego en lo que parecía ser un televisor o un ordenador. Mi profesor dejó a mis compañeros en la pista mientras él y yo echábamos una moneda en la máquina y nos dedicábamos a golpear de un lado a otro una pelota cuadrada con unas palas rectangulares. Aquel juego era *Pong*, claro. Una hora después, cuando el resto de la clase terminaba la partida de bolos, yo ya tenía una nueva adicción que, por ahora, me ha durado casi treinta años.

Cuatro años después, mientras jugaba a *Gunfight* de Midway con un amigo llamado Ed, dos de las chicas más guapas de mi clase del instituto vinieron a hablar con nosotros. (Cualquiera que me conociera en el instituto os podría asegurar que aquello no era algo normal). Tenía muchas ganas de hablar con ellas, y Ed también quería que lo hiciera, porque cada vez que yo apartaba la mirada del juego, aprovechaba para dispararme. Al final me decanté por seguir atendiendo al *Gunfight*, demostrando así mi absoluto frikismo.

Cuando me documentaba para escribir este libro, tuve la oportunidad de entrevistar a Dave Nutting, el hombre que realizó las modificaciones a *Gunfight* para introducirlo en el mercado estadounidense, y a Al Alcorn, el ingeniero que desarrolló la primera máquina de *Pong*. De hecho, escribir este libro me ha brindado la oportunidad de conocer a gran parte de las personas que me han entretenido, enganchado y provocado que pasara aquella tarde con Ed cuando podría haberme divertido más con Lisa. Lo que tienen en

común es que la gran mayoría son personas amables, inteligentes y generosas. A excepción de tres personas (Sam Tramiel, Ken Kutaragi y Hiroshi Yamauchi), todas aceptaron que las entrevistara y soportaron horas interminables de preguntas repetitivas. De hecho, gente tan importante y ocupada como Ralph Baer, Nolan Bushnell, Al Alcorn, Masaya Nakamura, Minoru Arakawa, Howard Lincoln, Tom Zito y varios otros me concedieron varias entrevistas.

Al fin y al cabo, gran parte de este libro está formado por la información que reuní después de realizar más de 500 entrevistas. Además de agradecer a todos aquellos que me concedieron amablemente su tiempo, en ocasiones varias horas seguidas, veo igual de importante mostrar mi agradecimiento a quienes me ayudaron a conseguirlas. Detrás de cada una de las entrevistas presentes en este libro, hubo un promedio de dos personas de relaciones públicas trabajando para organizarlas.

Para escribir este libro también me he valido de varias otras fuentes. Una de ellas es la página web *Killer List of Videogames* o KLOV, a la que se puede acceder en www.klov.com. Los creadores de esta magnífica web no reciben beneficios por publicidad y no trabajan en la industria de los videojuegos. Mantienen una página web tan exhaustiva únicamente por amor a los juegos.

También me valí en buena medida de *Phoenix: The Fall and Rise of Videogames*, un libro genial escrito por Leonard Herman. Cuando estaba terminando el mío, un amigo me sugirió que lo llamara «Una historia completa de los videojuegos». Pero no me pareció bien. Lenny ya había escrito un libro que la recogía al completo.

Y ya que estoy, también acudí en muchas ocasiones a *Game Over* de David Sheff. Aunque Nintendo of America y Nintendo Co., Ltd. de Japón se han mostrado muy generosos conmigo, no he podido entrevistar a Hiroshi Yamauchi. Todo lo que sé de él lo saqué de la obra del señor Sheff.

También me gustaría dar las gracias a todos aquellos que me ayudaron a dar forma al manuscrito, sobre todo a Lynelle Klein, que se encargó de transcribir gran parte de las entrevistas.

Tampoco puedo olvidarme de la gente que sacó tiempo de sus ocupadas agendas para ayudarme a contrastar datos. Aunque parezca

sorprendente, Al Alcorn y Steve Bristow tuvieron la amabilidad de leerse los capítulos de Atari; John Romero me ayudó con lo relacionado con los ordenadores personales modernos; Richard Brudvik-Lindner con la época de Genesis y muchos otros también aportaron su granito de arena.

Algo que he aprendido mientras trabajaba en este proyecto es que la comunidad de los aficionados a los videojuegos está llena de gente que sabe muchísimo sobre su historia y es capaz de cualquier cosa para preservarla. Algunas personas dedicaron mucho esfuerzo a encontrar los errores que se me habían colado en el texto. Cuando vinieron a ofrecerme su ayuda, al principio sospechaba de sus intenciones, pero a medida que trabajábamos juntos me di cuenta de que no buscaban reconocimiento ni atribuirse ninguna parte del libro. Solo querían que la historia quedara preservada tal y como ocurrió.

Aun así, merecen que se los mencione. Antes que nadie, me gustaría dar las gracias a un caballero del estado de Colorado que prefiere ser identificado como «Zube». Es una persona muy meticulosa y con mucho tiempo libre que revisó el texto y halló en él muchos pequeños y grandes errores que necesitaban corrección. Hubo momentos en los que me daban ganas de insultarlo, pero ahora quiero darle las gracias.

Es merecedor de mi agradecimiento Tim Ferrante de *Gameroom Magazine*. La noche en la que preparaba el manuscrito para enviarlo a Prima, Tim y yo hicimos una revisión página a página del libro. Cuando ya llevábamos tres horas le dije que estaba cansado, pero él siguió adelante. Más tarde caí en la cuenta que para mí, en Seattle, era la 1 de la madrugada, pero para él, que estaba en la Costa Este, eran las 4.

También me gustaría dar las gracias a Curt Vendel, Ken Gagne y Lenny Herman, todo un guardián de la historia de los videojuegos. Además, a lo largo de todo este proceso, también acudí con frecuencia a pedir ayuda a mi buen amigo Jeremy Horwitz, que una vez fue uno de los jugadores de videojuegos con los mejores contactos del mundo y ahora se está abriendo camino en la abogacía.

A la vez quiero agradecer a Eddie Adlum, Ingrid Milkes, Key Snodgress y el resto del equipo de *RePlay Magazine*, auténticos

expertos de la industria de las máquinas recreativas, su esfuerzo por dedicar tiempo a enseñarme los entresijos de dicha industria y por dejarme utilizar fotografías muy valiosas para mejorar el libro.

Por último, tengo que darles muchísimas gracias a Steve Martin, David Richardson y Andrew Vallas de Prima. Son ellos los que han pulido mi trabajo y no podría estarles más agradecido.

Cronología

1889

Fusajiro Yamauchi funda Marufuku Company para fabricar y distribuir Hanafuda, un juego de cartas japonés.

1932

Un inmigrante ruso llamado Maurice Greenberg funda The Connecticut Leather Company para distribuir productos de cuero a los zapateros.

1951

Yamauchi cambia el nombre de Marufuku Co. Ltd. a Nintendo, una palabra que significa «Deja la suerte al cielo».

Estados Unidos aprueba una nueva legislación referente a las máquinas a monedas. Marty Bromley, que se encarga de los salones recreativos de las bases militares de Hawái, compra máquinas y funda Service Games (SEGA).

Después de servir en la Fuerza Aérea de Estados Unidos durante la guerra de Corea, David Rosen funda una empresa de retratos en Japón.

1954

David Rosen funda Rosen Enterprises y empieza a distribuir fotomatones en Japón.

1956

Rosen importa a Japón juegos electromecánicos de monedas por valor de 200.000 dólares e inicia la industria de las máquinas recreativas en el país.

1958

El físico Willy Higinbotham de Brookhaven National Laboratories en Nueva York inventa una especie de juego de tenis de mesa interactivo que se muestra en un osciloscopio.

1961

El estudiante del MIT Steve Russell crea Spacewar, el primer juego de ordenador interactivo.

1962

Nolan Bushnell entra en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Utah.

1964

Rosen Enterprises, la principal empresa de entretenimiento de Japón, se fusiona con Service Games, que contaba con gramolas en más de 6.000 locales, y forman Sega Enterprises.

1965

Nolan Bushnell consigue un trabajo de verano en un parque de atracciones de Salt Lake City en el que se encarga de los juegos de feria.

1966

Ralph Baer empieza a experimentar con juegos de televisión interactivos en Sanders Associates.

Sega lanza Periscope, un juego que tiene tanto éxito en Japón que comienzan a importarlo empresas europeas y estadounidenses. Es la primera vez que Japón exporta un juego de entretenimiento. Debido a los altos costes de transporte, los dueños de los salones recreativos estadounidenses tienen que cobrar 25 centavos por partida, que más tarde se convertirían en el precio estándar de las recreativas.

1968

Ralph Baer patenta su juego de televisión interactivo.

1969

Gulf & Western absorbe Sega.

Nolan Bushnell se licencia en la Universidad de Utah y consigue trabajo en California.

1970

Magnavox compra la licencia del juego de televisión interactivo de Baer a Sanders Associates.

1970

Bushnell empieza a trabajar en una versión para recreativas de Spacewar llamada Computer Space.

1971

Nutting Associates compra Computer Space a Nolan Bushnell y lo contrata para que ayude a fabricarlo.

Nutting empieza a distribuir Computer Space, la primera máquina recreativa de videojuegos.

1972

Magnavox empieza a realizar demostraciones privadas de Odyssey. Bushnell acude a una demostración de la consola el 24 de mayo en Burlingame, California.

Bushnell abandona Nutting y funda Syzygy con su socio Ted Dabney. Como el nombre Syzygy está cogido, llaman Atari a su nueva empresa.

Al Alcorn, ingeniero de Atari, crea Pong.

Magnavox lanza al mercado la Odyssey.

Magnavox demanda a Atari alegando que Pong infringe las patentes de Ralph Baer. Nolan Bushnell decide llegar a un acuerdo amistoso.

1973

Taito, Williams y Midway entran en el negocio de los videojuegos.

1975

Atari crea un prototipo de Home Pong y vende la idea a Sears Roebuck.

Namco empieza a desarrollar videojuegos.

Nolan Bushnell necesita fondos y acude al inversor de riesgo Don Valentine.

Midway Games importa un juego de Taito llamado Gunfight, el primer videojuego que usa un microprocesador.

1976

The Connecticut Leather Company, que ahora se llama Coleco, lanza Telstar, un videojuego de televisión de tenis.

Fairchild Camera & Instrument lanza Channel F, la primera consola doméstica que usa cartuchos.

Exidy Games pone a la venta Death Race, un videojuego en el que los jugadores tienen que atropellar monigotes. Las protestas por el juego llegan hasta el programa 60 Minutes.

Bushnell vende Atari a Warner Communications por 28 millones de dólares.

1977

Atari abre el primer Pizza Time Theatre.

Atari lanza el Video Computer System, consola también conocida como la 2600.

Mattel presenta una línea de videojuegos portátiles con tecnología LED.

Shigeru Miyamoto entra en Nintendo.

Bally saca al mercado la consola doméstica Bally Professional Arcade.

Nintendo lanza su primera consola de videojuegos doméstica en Japón.

1978

Despiden de Atari a Bushnell, que compra los derechos de Pizza Time Theatre.

Ray Kassar se convierte en el director ejecutivo de Atari.

Nintendo lanza Othello, su primer videojuego para máquinas recreativas.

Atari pone a la venta Football y Midway saca Space Invaders. Ambos juegos consiguen récords en ventas.

Magnavox lanza la Odyssey2.

Cinematronics lanza Space Wars, una versión de recreativas de Spacewar, el juego que se desarrolló en el MIT.

1979

Se funda Capcom en Japón.

Atari lanza Lunar Lander, su primer videojuego con gráficos vectoriales. Ese mismo año también pone a la venta Asteroids, el juego más vendido de todos los tiempos por la empresa.

El diseñador de Atari Warren Robinett introduce en los videojuegos la idea de los «huevos de pascua» y oculta una habitación con su nombre en un juego de la 2600 llamado Adventure.

Mattel Electronics comienza a distribuir la consola Intellivision.

Milton Bradley lanza Microvision, el primer sistema portátil de juegos intercambiables.

1980

Atari lanza Space Invaders para el Video Game System, dando inicio a la práctica de comercializar versiones domésticas de éxitos de las recreativas.

Varios programadores renegados se marchan de Atari y crean Activision, la primera editora third-party de videojuegos.

Namco lanza Pac-Man, el juego de recreativas más popular de todos los tiempos. Se llegan a vender más de 300.000 unidades en todo el mundo.

Minoru Arakawa constituye Nintendo of America.

Williams lanza Defender.

1981

Nintendo saca el juego de recreativas Donkey Kong.

Atari pone a la venta Pac-Man para el Video Game System.

Atari lanza Tempest.

Los beneficios de los salones recreativos de Estados Unidos alcanzan los 5.000 millones de dólares mientras los estadounidenses pasan más de 75.000 horas jugando a videojuegos.

Arnie Katz, Bill Kunkel y Joyce Worley empiezan a publicar Electronic Games, la primera revista sobre videojuegos.

1982

Coleco lanza la ColecoVision.

Atari gana una demanda en la que acusaba a Magnavox de infringir su licencia de Pac-Man con el juego K. C. Munchkin.

Atari lanza E. T. para el Video Computer System.

Activision pone a la venta Pitfall para el Video Computer System.

Atari lanza la consola 5200.

General Consumer Electronics lanza la consola Vectrex.

Midway lanza Ms. Pac-Man, el mayor éxito de las recreativas de la historia de Estados Unidos.

Cuando Warner Communications anuncia que las ventas de Atari no han alcanzado las previsiones, las acciones de Warner bajan un 32 por ciento.

1983

Nolan Bushnell funda una empresa de videojuegos llamada Sente Games.

Yu Suzuki se une a Sega.

Sega comercializa su primera consola de videojuegos doméstica en Japón, la SG-1000.

Cinematronics pone a la venta Dragon's Lair, el primer videojuego de recreativas que usa tecnología LaserDisc.

James Morgan, ex ejecutivo de Philip Morris, reemplaza a Ray Kassar en la dirección de Atari.

1984

Nintendo lanza la Family Computer (Famicom) en Japón.

David Rosen e Isao Okawa vuelven a adquirir Sega Enterprises pagando por ella a Gulf & Western 38 millones de dólares.

Coleco pone a la venta el ordenador Adam.

Hisao Oguchi y Yuji Naka se unen a Sega.

Warner Communications vende Atari Corporation al fundador de Commodore Computers, Jack Tramiel, pero se queda el departamento de recreativas de la empresa y lo llama Atari Games.

1985

Nintendo hace una prueba comercial de Famicom, con el nombre Nintendo Entertainment System (NES), en Nueva York.

El matemático ruso Alekséi Pázhitnov desarrolla Tetris.

1986

Nintendo of America distribuye la NES en Estados Unidos.

Sega pone a la venta la Sega Master System.

Atari lanza la consola 7800.

1987

Nintendo saca The Legend of Zelda.

NEC pone a la venta en Japón PC Engine, una consola de videojuegos híbrida entre 8 y 16 bits.

Sega anuncia la consola de videojuegos Mega Drive de 16 bits.

1988

Square Soft lanza Final Fantasy.

Atari Games vende juegos sin licencia para NES bajo su nuevo sello Tengen.

Tonka adquiere los derechos de distribución para Estados Unidos de la Sega Master System.

Coleco se declara en bancarrota.

1989

NEC lanza el PC Engine en Estados Unidos con el nombre TurboGrafx.

Sega lanza Mega Drive en Estados Unidos con el nombre Genesis.

Nintendo lanza la Game Boy en todo el mundo.

1990

Nintendo y Atari van a juicio por los derechos de Tetris.

Nintendo pone a la venta Super Mario Bros. 3, el cartucho de videojuegos vendido sin acompañar a una consola más exitoso de todos los tiempos.

SNK lanza la consola de videojuegos de 24 bits NeoGeo en Estados Unidos.

1991

Nintendo of America pone a la venta la Super NES.

Sega se viste de gala con una nueva mascota: Sonic el Erizo.

Galoob Toys pone a la venta el Game Genie.

Capcom pone en circulación el juego de recreativas Street Fighter II y los salones recreativos reciben el impulso que necesitaban.

1992

Como la Genesis vende mucho más que Super NES, Sega se hace con el control del mercado estadounidense de consolas.

Sega pone a la venta Sega CD, un periférico para la consola Genesis.

1993

Panasonic empieza a distribuir la 3DO Multiplayer, una consola de 32 bits.

Atari lanza la Jaguar, una consola de 64 bits.

Broderbund lanza Myst para los ordenadores Macintosh.

id Software pone a la venta Doom para ordenadores personales.

Virgin Interactive Entertainment lanza The 7th Guest en CD-ROM para ordenadores personales.

Los senadores Joseph Lieberman (demócrata de Connecticut) y Herb Kohl (demócrata de Wisconsin) promueven una comisión del Senado para investigar la violencia en los videojuegos.

1994

Se crea la Asociación de Software Interactivo Digital como resultado de esas declaraciones ante el Senado.

Nintendo lanza Donkey Kong Country y recupera el control del mercado de consolas en Estados Unidos.

Sega pone a la venta el 32X, un periférico que aumenta la potencia de la Genesis.

Sega lanza la Saturn en Japón.

Sony lanza la PlayStation en Japón.

1995

Sega lanza la Saturn en Estados Unidos.
Sony lanza la PlayStation en Estados Unidos.
Nintendo lanza la Virtual Boy en Estados Unidos.
Nintendo lanza la consola Nintendo 64 de 64 bits en Japón.

1996

Nintendo vende su cartucho número mil millones a nivel mundial.

Jack Tramiel vende Atari Corporation al fabricante de discos duros JTS.

Nintendo lanza la Nintendo 64 en Estados Unidos.

Nintendo deja de fabricar al Virtual Boy.

Sony anuncia Crash Bandicoot.

1997

Sega deja de fabricar la Saturn.

Bandai pone a la venta Tamagotchi.

Tiger lanza el sistema portátil game.com.

Gumpei Yokoi, el creador de la Game Boy, muere en un accidente de tráfico.

DreamWorks, Universal y Sega se unen para crear una nueva franquicia de supersalones recreativos llamada GameWorks.

Nintendo lanza GoldenEye 007 para Nintendo 64.

Square Soft pone a la venta Final Fantasy VII para PlayStation.

1998

Nintendo lanza The Legend of Zelda: Ocarina of Time para Nintendo 64.

Pokémon, una franquicia de juegos de rol para Game Boy que había vuelto locos a los japoneses, llega a Estados Unidos y causa el mismo efecto.

1999

JTS se declara en bancarrota y vende todas las propiedades de Atari en su poder a Hasbro Interactive.

SNK Corporation lanza la consola portátil NeoGeo Pocket Color en Estados Unidos.

Sega pone a la venta la consola Dreamcast en Estados Unidos.

2000

Toshiba y Samsung anuncian sus planes de comercializar reproductores de DVD equipados con la tecnología Nuon.

Sony lanza PlayStation 2 en Japón.

Microsoft anuncia la consola de videojuegos Xbox en la Game Developers Conference.

Sega lanza SegaNet, un servicio de internet para Dreamcast.

Sony lanza la PlayStation 2 en Estados Unidos.

SNK deja de vender NeoGeo Pocket Color en Estados Unidos.

2001

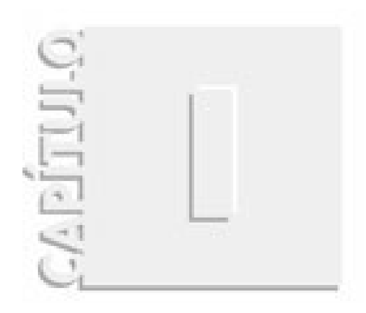
Sega deja de fabricar Dreamcast.

Muere Isao Okawa, presidente de Sega.

Nintendo pone a la venta Game Boy Color en Japón (marzo) y Estados Unidos (junio).

Nintendo lanza GameCube en Estados Unidos.

Microsoft lanza Xbox en todo el mundo.



El mundo antes de Pong

No se puede decir que los videojuegos nacieran a partir de las máquinas de pinball, pero sí dar por hecho que no habrían existido sin ellas. Es algo parecido a lo ocurrido con las bicicletas y los automóviles. Una industria lleva a la otra y luego continúan existiendo en paralelo. Pero las bicicletas fueron necesarias para que luego existieran los vehículos a motor.

Steven Baxter, ex productor de *The CNN Computer Connection*

Los comienzos del pinball

Las nuevas tecnologías no surgen de la nada. Necesitan estar relacionadas con industrias o ideas similares. Puede que la gente se

refiriera en broma a los primeros automóviles como «carruajes sin caballos», pero esa forma de llamarlos ayudó a definirlos. Ese nombre hizo que pasaran de ser unas máquinas inexplicables y confusas a la extensión de un modo de transporte que ya estaba aceptado.

A pesar de que los videojuegos son un fenómeno relativamente nuevo, se han beneficiado de una relación cercana con la asentada industria del entretenimiento. Una industria que, de hecho, siempre ha sufrido por la falta de legitimidad. No obstante, esa carencia nunca resultaría ser un problema para los videojuegos.

La pista de los inicios del *pinball* se puede seguir hasta el *bagatelle*, un tipo de billar en el que los jugadores utilizan un taco para golpear bolas en una mesa con inclinaciones. El objetivo del juego era introducir las bolas en una de las nueve troneras dispuestas por la superficie de la mesa. Se dice que hasta Abraham Lincoln llegó a jugar al *bagatelle*.[1]

No hay registros que expliquen por qué se reemplazaron los tacos del *bagatelle* por unos dispositivos llamados «lanzadores», pero el juego evolucionó y se transformó en un nuevo deporte llamado *pinball* antes de comienzos del siglo XX.

Si hay un acontecimiento que allanara el camino de la industria informática y de videojuegos actual, es el lanzamiento de *Baffle Ball* de David Gottlieb. David Gottlieb, el fundador de D. Gottlieb and Company, era un hombre bajo y fornido con el pelo castaño y que siempre tenía un puro en la boca. Era todo un empresario e inventor que hasta llegó a ganarse la vida llevando juegos de feria a los trabajadores de la industria petrolífera en el Medio Oeste de Estados Unidos. Comprendía el equilibrio entre habilidad y azar que hacía que los juegos fueran divertidos y tenía talento para pulir ideas y volverlos más divertidos todavía. En 1931, Gottlieb creó un juego llamado *Baffle Ball*.

Baffle Ball no utilizaba electricidad y se parecía muy poco a las máquinas de *pinball* actuales. El juego estaba integrado en el mostrador de un mueble y solo tenía una parte articulada: el lanzador. Los jugadores lo utilizaban para lanzar bolas en una superficie plana con una inclinación de siete grados y pequeñas barras de metal clavadas que rodeaban ocho agujeros o «troneras de puntuación».

Cada tronera de puntuación indicaba su valor en puntos. Con un penique, los jugadores podían lanzar siete bolas.

Baffle Ball no tenía *flippers, bumpers* ni marcadores de puntuación. Los jugadores tenían que llevar la cuenta de cabeza. Cuando se lanzaba la bola, se podía controlar la trayectoria empujando el mueble entero de *Baffle Ball*, una técnica que más tarde se conocería como «inclinar». A veces la empujaban con tanta fuerza que el mueble de *Baffle Ball* podía resbalar varios centímetros en cada partida.

Al principio las ventas de *Baffle Ball* fueron creciendo poco a poco, pero en unos meses el juego de Gottlieb se convirtió en todo un éxito. Cuando el juego alcanzó la cumbre de su popularidad, Gottlieb distribuía unos 400 muebles cada día.

Gottlieb, la primera persona que produjo con éxito y en masa muebles de *pinball* en una fábrica, se convirtió en el «Henry Ford del *pinball*». Su competencia seguía trabajando en garajes y no podía hacerle frente.

> Empezaron a surgir imitadores de inmediato, más o menos. Todo el mundo quería entrar en el negocio y, como he comentado, había mucha gente que las construía en sus garajes.
>
> Las máquinas de Gottlieb eran un poco más caras. Creo que costaban unos 16,50 dólares por máquina, que era como 1 o 1,50 dólares más que las de la competencia. Pero mi abuelo usaba madera de nogal de mayor calidad y creo que el metal de las barras también era mejor. Quería que fueran el Cadillac de las máquinas de pinball.
>
> **Michael Gottlieb, nieto de David Gottlieb**

Cuando Gottlieb demostró que el negocio daba dinero, empezaron a salirle imitadores. David Rockola creó varios modelos de «máquinas de pin»[2] que tuvieron mucho éxito antes de que su compañía ganara renombre en el negocio de las gramolas. La primera máquina de *pinball* de Ray Moloney, *Ballyhoo*, tuvo tanto éxito comercial que el nombre de la compañía cambió de Lion Manufacturing a Bally.

El principal competidor de Gottlieb fue Harry Williams, un antiguo alumno de Stanford. Al haber estudiado ingeniería, Williams

comprendía mejor el aspecto mecánico de la industria. Entró en el negocio como distribuidor en la Costa Oeste de Estados Unidos, vendiendo las máquinas de entretenimiento de otras compañías, pero descubrió que podía comprar máquinas de *pinball* usadas y remodelarlas utilizando diseños propios para el tablero por mucho menos de lo que le costaba comprar una nueva.

En 1932, Williams decidió convertir el *pinball* en un juego mucho más desafiante y limitó la cantidad de «lenguaje corporal» que podían emplear los jugadores con la máquina. Diseñó una mesa cuya base tenía un dispositivo con una bola metálica sobre un pedestal. Si los jugadores empujaban la máquina lo suficiente como para derribar la bola del pedestal, se terminaba la partida. En sus inicios, aquel dispositivo recibió el nombre de «chivato», pero entonces un cliente se quejó de que la máquina le había marcado «falta» y Williams decidió llamarlo mecanismo de «falta». *Advance* fue la primera máquina en la que se probó aquella innovadora característica.

Más tarde, Williams pulió el mecanismo de «falta» reemplazando el diseño de bola y plataforma por un dispositivo de péndulo, que ha seguido presente en casi todas las máquinas de *pinball* fabricadas desde entonces.

En 1933 Williams construyó *Contact*, la primera máquina de *pinball* «eléctrica». El nombre de *Contact* se debe a que las troneras de puntuación utilizan energía eléctrica (y se llaman «agujeros de contacto») para empujar la bola de nuevo a la mesa y seguir puntuando. Al igual que el mecanismo de «falta», las troneras de puntuación eléctricas se convirtieron en una característica estándar en el *pinball* y siguen vigentes hoy en día.

> Antes de Contact, el desafío para los jugadores consistía en lanzar la bola hacia la mesa, dejar que rodara por ella y confiar en haber apuntado tan bien como para que la bola se abriera camino a través de las barras de metal clavadas en la mesa como por arte de magia.
>
> Con aquellos agujeros de contacto seguía siendo necesaria la precisión para introducir la bola en la tronera, pero hacerlo reportaba algo a los jugadores. Se oía un sonido y se movían cosas. En parte, la fascinación que tiene la gente con el pinball viene dada por las ocasiones en las que el

juego toma el control y hace cosas él solo.

Roger C. Sharpe, autor de *Pinball*![3]

Desembolsos

A pesar de conocer bien las innovaciones de Harry Williams, había algunos avances que asustaban aún más a David Gottlieb. Los desarrolladores de máquinas a monedas comenzaron a manufacturar otras parecidas a las de *pinball* llamadas máquinas *pay-out*, que combinaban elementos del *pinball* con las apuestas.

Gottlieb consideró aquellas máquinas como una verdadera amenaza para la industria. Aparecieron por primera vez durante la legalista década de 1930 y Gottlieb sospechó que los políticos declararían ilegales tanto las nuevas máquinas como cualquier cosa relacionada con ellas.

Sí, es cierto que requerían algo de habilidad, pero la ley las catalogó como un dispositivo de apuestas. Las máquinas pay-out empezaron siendo legales en muchos estados y poco a poco pasaron a emplearse de manera ilegal en lugares en los que la policía hacía la vista gorda, como Nueva Orleans. Se jugaba con monedas de cinco centavos, por cierto, que también eran lo que se recibía como premio. Era poca apuesta, pero apuesta al fin y al cabo.

Eddie Adlum, editor de *RePlay Magazine*

Los miedos de Gottlieb resultaron ser fundados. Los políticos pensaron que el *pinball* tenía muchísima relación con las apuestas, por lo que a medida que los estados fueron aprobando leyes que prohibían las máquinas *pay-out*, las máquinas de *pinball* también pasaron a ser ilegales.

El ataque más laureado al *pinball* vino de la mano de Fiorello LaGuardia, el extravagante alcalde de Nueva York. Como parte de su cruzada contra el crimen organizado, LaGuardia pidió a los juzgados locales que prohibieran el *pinball*. Le costó seis años, pero consiguió

su objetivo. Un juzgado del Bronx dictaminó que el *pinball* estaba asociado a las apuestas y lo ilegalizó.

LaGuardia celebró la sentencia haciendo que la policía confiscara las máquinas de *pinball* de toda la ciudad. También dio varias ruedas de prensa en las que destrozó máquinas con un mazo. Aquel acontecimiento llegó a aparecer en los noticiarios de los cines de todo el país.

> Había ciertas características de juego [de apuestas] en el negocio de las máquinas a monedas. Hay una fotografía que recuerdo como si fuera ayer: Fiorello LaGuardia, el alcalde de Nueva York, al lado de un embarcadero destrozando todos aquellos «juegos de azar», antes de tirarlos al mar para deshacerse de ellos.
>
> Hoy en día habría tenido muchos problemas con los ecologistas.
>
> **Joel Hochberg, presidente de Rare y Coin It**

Tres semanas después de la sentencia del juzgado del Bronx, el Departamento de Policía de Nueva York ya había confiscado y destruido más de 3.000 máquinas de *pinball*. El alcalde LaGuardia donó el metal de las máquinas al gobierno para ayudar a Estados Unidos en la guerra contra la Alemania nazi. En total donó más de tres toneladas de metal, de las que casi tonelada y media eran bolas de acero. La prohibición del *pinball* en Nueva York estuvo vigente casi 35 años.

Los condados de alrededor no tardaron en imitar a la ciudad de Nueva York cuando prohibió el *pinball*. La moda se extendió muy rápido.

La lucha por la legalidad

Gottlieb creía que la única manera de legalizar el *pinball* era demostrar que la habilidad era mucho más importante que la suerte. Y pasaron años antes de que pudiera hacerlo.

En 1947 uno de los ingenieros de Gottlieb, un hombre llamado Harry Mabs, añadió una innovación al juego: seis palancas accionadas con muelles que los jugadores podían utilizar para devolver la bola a la mesa antes de que saliera del juego.

Gottlieb los llamó «bateadores *flipper*» y aseguró que demostraban que *Humpty Dumpty*, el último mueble de *pinball* que había creado, no era solo una máquina de apuestas, ya que para ganar más puntos los jugadores dependían más de devolver la bola al juego con los *flippers* que de la suerte o la gravedad.

> El bateador flipper fue toda una innovación, porque otorgaba al jugador una auténtica forma de practicar y desarrollar sus habilidades. En aquel momento se pudo empezar a apuntar a objetivos concretos, al contrario de lo que ocurría antes, cuando lo único que se hacía era lanzar la bola, meterle caña a la mesa y esperar que cayera en el agujero correcto o golpeara lo que querías. Es posible que el bateador flipper sea uno de los mayores avances que se han dado nunca en el pinball.
>
> **Eddie Adlum**

> [La llegada del flipper] No solo fue un cambio en los fundamentos básicos del juego, sino también en los jugadores: cambió de verdad la manera en la que interactuaban con él. Se convirtió en una forma de entretenimiento muy diferente a lo que había sido hasta el momento.
>
> Y lo más importante, también fue un cambio significativo para los diseñadores y desarrolladores de juegos. Las bases que se habían establecido como norma en el desarrollo de juegos durante la década anterior cambiaron de manera drástica. La situación pasó de que el jugador fuera una persona que interactuaba de forma pasiva con el juego a que tuviera mucho control e influencia.
>
> **Roger C. Sharpe**

Los «juegos de *flipper*» de Gottlieb se convirtieron en la salvación del *pinball*. En un intento desesperado por conseguir hacerse respetar, otros fabricantes y distribuidores imitaron los bateadores *flipper* de *Humpty Dumpty* y llamaron a sus muebles «juegos de *flipper*». En Francia, donde el *pinball* había amasado una popularidad importante,

las máquinas pasaron a llamarse «*le flipper*».

Después de haber pasado años quejándose de que la competencia le robara sus ideas, Harry Williams empezó a imitar en lugar de innovar, ya que se unió al número creciente de fabricantes de *pinball* que empezaron a utilizar el *flipper* de Gottlieb. El primer juego de *flipper* de Williams se llamó *Sunny*. En aquella época Harry Williams tenía su propia empresa de entretenimiento en Chicago: Williams Manufacturing Company, que fundó en 1942.

A pesar de que Harry Mabs creó los primeros *flippers*, fue Steven Kordek, un ingeniero de una empresa llamada Genco, quien descubrió cómo utilizarlos de la mejor manera posible. Kordek reemplazó los seis *flippers* de *Humpty Dumpty* (dos en la parte alta, dos en el centro y dos en la parte baja) por dos únicos *flippers* al principio de la mesa de juego. *Triple Action* fue el primer juego que contó con aquel avance.[4]

> Trabajaba en una compañía pequeña en la que siempre se me decía que lo principal era ahorrar dinero, por lo que de ninguna manera iba a utilizar seis flippers.
>
> **Steve Kordek, ex diseñador de *pinball* en Genco**

La mayor parte de las máquinas de *pinball* que se crearon en 1947 tenían seis *flippers*. El diseño con dos *flippers* de Kordek se mostró en una feria en enero de 1948 y causó un revuelo inmediato. Desde entonces, toda la industria se ha inspirado en su diseño básico.

Pero mientras Gottlieb luchaba por legalizar el *pinball* con los *flippers*, Bally creó las máquinas de bingo, unas máquinas de *pinball* sin *flippers* y con hileras de pozos. Aquellas máquinas reabrieron algunas viejas heridas que habían provocado las máquinas *pay-out*. El *pinball* continuó siendo legal, pero muchos estados declararon ilegales de forma permanente las máquinas de bingo.

> La gente intentaba ofrecer las máquinas de bingo de manera legal, considerándolas como máquinas de pinball normales, pero al tratarse de dispositivos de apuestas, mi abuelo no quiso tener ninguna relación con ellas.
>
> **Michael Gottlieb**

Algunos legisladores consideraron que los *flippers* bastaban para demostrar que el *pinball* era un juego de habilidad. Gracias a los *flippers* y las partidas gratis que se obtenían como recompensa al conseguir las mejores puntuaciones, algunos estados suavizaron las leyes que hacían referencia al *pinball*. Pero en 1970 seguía prohibido en Nueva York.

Una industria en alza

Al principio había cinco fabricantes de juegos. Gottlieb se dedicaba a hacer pinballs. Williams hacía pinballs y juegos de feria. Bally fabricaba pinballs, juegos de feria y máquinas a monedas, a pesar de que estas últimas no tenían gran salida. Chicago Coin también fabricaba pinballs y juegos de feria. Y luego estaba Midway, que fabricaba juegos de feria, con rifles y esas cosas.

> También había un sexto: United Manufacturing. Pero en el momento en el que yo entré a formar parte de la industria en 1964, Williams compró United y volvieron a ser cinco.
>
> **Eddie Adlum**

La industria de las máquinas de entretenimiento estaba formada por dos clases de compañías. La primera clase la componían empresas como Gottlieb y Williams, que fabricaban los aparatos, y la segunda clase por distribuidores locales y operadores, que se encargaban de colocar aquellos aparatos en tiendas, estaciones de autobús, bares, restaurantes o boleras, además de establecer rutas para su mantenimiento.

A pesar de que las máquinas de *flipper* y otros juegos habían tenido un impacto económico importante y prolongado, fue la gramola la que definió la industria en sus inicios. Durante las décadas de 1940 y 1950, las gramolas se convirtieron en un elemento característico de la cultura popular estadounidense y también en la principal fuente de

ingresos de las empresas de entretenimiento.

A los distribuidores que colocaban gramolas y juegos en estaciones de autobús, restaurantes y heladerías se los llamaba operadores de música. A cambio del permiso para colocar sus aparatos en los negocios, los operarios pagaban a los dueños de los locales una parte de los ingresos de las gramolas y los juegos. Se establecieron rutas y se crearon equipos de técnicos para mantener el equipamiento, vaciar los monederos y colocar discos nuevos en las gramolas. Mantenerse al día con las modas musicales era esencial para obtener buenos ingresos y tener contentos a los dueños de los locales.

Era un negocio competitivo. Todos los ingresos de aquellos operadores de música dependían en exclusiva de mantener felices a los clientes. Si el dueño de un local creía haber recibido un equipamiento inferior o discos viejos, podía contratar a otro operador con una llamada telefónica.

> A mitad de la década de 1960, Gottlieb se consideraba el líder [de los pinball] y Bally el perdedor. Yo conocía a un comercial de Nueva York llamado Irv Kempner que trabajaba para Runyon Sales Co. Eran distribuidores de las gramolas Rowe y de los pinballs Bally, y oí decir que si «Kempy» era el mejor vendedor de todos era porque llevaba los peores pinballs y las peores gramolas.
>
> Hoy en día, Rowe ocupa el primer puesto en gramolas y Bally se hizo con toda la industria de las máquinas de pinball a finales de los años setenta y principios de los ochenta.
>
> **Eddie Adlum**

Juegos de feria

> Si entras hoy en día en un viejo salón recreativo, parte del equipo que hoy consideramos antiguo era muy popular en los días en los que yo empecé [en la industria]. Es algo que me hace sentir viejo.
>
> **Joel Hochberg**

Tradicionalmente, a las máquinas de monedas más viejas se las llamaba juegos de feria. Antes de crear *Baffle Ball*, David Gottlieb fabricó un juego de feria llamado *Husky Grip* que ponía a prueba la fuerza de los jugadores. En la década de 1940 había empresas que ya habían inventado juegos de béisbol mecánicos. También había otros juegos que simulaban carreras de caballos, cacerías y duelos del Lejano Oeste. Con los años, la industria creció y se añadieron máquinas de hockey, fútbol (lo que se conoce hoy en día como futbolín), vuelo y hasta construcción de edificios.

Los de disparos eran los juegos más populares. Las tabernas empezaron a contar con juegos mecánicos de pistolas en los que los jugadores disparaban pequeñas bolas de metal a objetivos que se encontraban dentro de un mueble de cristal. Las galerías de tiro más grandes y con rifles se convirtieron en elementos básicos de los salones recreativos.

> Tuvimos algunas ideas geniales como Seeburg Bear Gun, un clásico que los mayores todavía recordarán. La idea consistía en utilizar un rifle de verdad con un cable atado a un mueble a unos dos o tres metros de distancia, y que el oso se moviera de izquierda a derecha. Tenía unos objetivos sensibles a la luz en el abdomen y a ambos lados. Cuando disparabas se enfadaba, gruñía y cambiaba de sentido, y solo había que seguir disparando hasta quedarte sin balas. [Bear Gun] tuvo un éxito muy, muy grande y mucha gente lo tenía.
>
> También Six Gun, juego en el que había un maniquí grande vestido de vaquero. Estaba en un extremo y te retaba a un duelo de revólveres, y tú te ponías enfrente con un par de armas montadas en una pequeña estructura. El maniquí te retaba a desenfundar y había una especie de cuenta atrás después de la que tenías que sacar el arma y él levantaba el brazo. Si lo hacías antes, decía algo como: «Me has dado», y si él desenfundaba antes decía: «Has perdido. Estás muerto» o algo así.
>
> Six Gun se fabricó como si fuera un retrete ruso, para durar para siempre. Y así ha sido.
>
> En líneas generales, uno no entraba en un salón recreativo para jugar a un juego específico en aquella época. Entrabas a un salón recreativo por el simple hecho de hacerlo. Llegabas allí, cambiabas un dólar (algunos juegos

> de la época seguían costando 5 centavos, por supuesto) y echabas un vistazo para ver qué juegos había disponibles. Gastabas un par de centavos por aquí y otro par por allá hasta que agotabas tu dólar.
>
> **Eddie Adlum**

Entrada la década de 1960, los juegos de feria se habían vuelto muy sofisticados. Había luces ultravioleta integradas en los muebles para hacer que los objetos brillaran contra los fondos oscuros. Había un juego, *Speedway* de Chicago Coin, que usaba una pantalla de proyección como fondo. Los jugadores manejaban un coche de carreras delante de la pantalla mientras esquivaban las imágenes proyectadas de otros coches. Si el jugador se acercaba demasiado a aquellas imágenes, la máquina hacía el sonido de un golpe para simular un choque y relegaba al jugador a la última posición de la carrera.

Estos fueron los predecesores directos de los videojuegos modernos.

El nacimiento de un visionario

Si hay una persona que haya trabajado en todos los escalafones de la industria de las máquinas de entretenimiento, ese es Joel Hochberg, un hombre tranquilo, alegre y con un sentido del humor muy propenso a reírse de sí mismo. Joel Hochberg entró en la industria para permanecer cerca de su madre enferma. Nunca se imaginó que años más tarde ayudaría a reconstruir una empresa multimillonaria y cambiaría la evolución de toda la industria.

Nacido y criado en Brooklyn, Nueva York, Hochberg se graduó en Electrónica por el Instituto de Tecnología de Nueva York. «Nunca quise aprender cómo funcionaban las cosas, lo que quería aprender era a hacer que funcionaran mejor». Se graduó en 1956 y emprendió el proceso de entrevistas laborales en Burroughs Corporation.

Un sábado, un vecino que trabajaba para Master Automatic Music

pidió a Hochberg que lo ayudara a reparar una gramola.

> [El vecino de Hochberg] trabajaba para una de las compañías más grandes de los cinco distritos. Un sábado por la mañana me preguntó si podía ayudarle. Había un local muy importante que se había quedado sin música y no podían solucionarlo hasta el lunes, ya que el distribuidor estaba cerrado. [Que la gramola no funcionara] iba a costar mucho dinero a la compañía, pero creo que les importaba más que el local se quedara sin entretenimiento durante todo el fin de semana que el dinero en sí.
>
> **Joel Hochberg**

Es casi imposible llegar a comprender el impacto que tuvieron las gramolas en los negocios de la década de 1950. En aquella época, no tener una gramola significaba perder clientes.

A pesar de que había estudiado electrónica, Hochberg no sabía nada sobre gramolas. Abrió la máquina y encontró un problema en el amplificador. En un par de horas había conseguido que volviera a funcionar. Hochberg se enteró más tarde de que su vecino no esperaba que consiguiera resolver el problema.

Harry Siskind, el por entonces presidente de Master Automatic Music, quedó impresionado con que Hochberg consiguiera arreglar la gramola y le pidió que se reuniera con él. En aquel momento Siskind no tenía ningún trabajo para ofrecerle, pero preguntó a Hochberg si se había planteado trabajar en el negocio de los operadores de música, ya que tenía «aptitudes para ver las cosas desde un punto de vista técnico».

Para aceptar un trabajo en Burroughs, Hochberg tenía que mudarse a Pensilvania, cosa que no estaba dispuesto a hacer por la grave enfermedad de su madre. «Mi madre estaba muy enferma y no tenía ni idea de cuál era el pronóstico médico. Estaba en estado terminal, pero yo no lo sabía. O al menos no quería creérmelo».

Para quedarse cerca de su madre, Hochberg aceptó un trabajo en Tri-Borough Maintenance. «Teníamos rutas por Brooklyn, el Bronx, Queens y Manhattan. Es posible que pasáramos por los cinco distritos, pero el nombre de la empresa hacía referencia a tres porque creo que los fundadores eran de tres distritos diferentes». Por un sueldo de 55

dólares semanales, Hochberg trabajaba muchas horas, seis días a la semana y usaba su propio coche. Empezó reparando gramolas y mesas de billar.

En aquella época, los distribuidores de Nueva York llevaban el negocio de los juegos de feria y de las gramolas, ya que los *pinball* seguían prohibidos. Los juegos de feria representaban, en su mayor parte, tan solo una pequeña fracción del negocio. Los juegos de feria más populares de aquella época eran los *shuffle alleys*, una especie de boleras de mesa en las que los jugadores tenían que utilizar discos de metal para derribar unos bolos en miniatura. Otros géneros populares eran los juegos de carreras, de béisbol y las galerías de tiro. En Nueva York, donde el *pinball* seguía siendo ilegal, los juegos de feria se convirtieron en una buena fuente de ingresos.

> Los shuffle alleys y los ball bowlers eran los elementos más importantes del negocio. Recordad que yo era de Nueva York y allí esas máquinas eran legales. Los shuffle alleys estaban en todos los bares, restaurantes y tabernas.
>
> El de béisbol también era un juego muy popular. Tenía un bate y un mecanismo que lanzaba la bola. En algunos casos, tenían luces en el campo de juego [que se usaban para marcar las carreras de los corredores por las bases] y, en otros, muñecos que iban circulando gracias a un mecanismo a motor. Había algunos objetivos móviles y algunas rampas para la bola. También había zonas predeterminadas para los home runs, y a veces aparecían rampas en ellas que sacaban la bola de la mesa si les acertabas.
>
> **Joel Hochberg**

Los *wall boxes* eran otro elemento muy popular de la industria. Estaban compuestos por un mueble que conectaba varias cabinas y mesas con una gramola central. Cada una de aquellas cajas tenía una ranura para monedas, una lista de canciones y botones para seleccionarlas. Los restaurantes, las cafeterías y las heladerías tenían los *wall boxes* en cabinas y hasta en las mesas, para que los clientes pudieran elegir y pedir canciones con más comodidad.

> … y los wall boxes fueron muy convenientes para la industria, ya que reproducían los discos solo una vez. Cuando un disco era muy popular, era normal que cuatro,

cinco o seis personas lo seleccionaran, pero solo se iba a escuchar una vez. Es algo que sigue pasando hoy en día. Las gramolas no procesan los pedidos de canciones de manera individual, sino que recogen solo un pedido por canción.

Joel Hochberg

Siempre pensando en innovar, Hochberg descubrió una manera de mejorar aquel sistema. Fue el primer ingeniero de la zona que puso controles de volumen detrás de las barras y los mostradores para que los camareros y los encargados de restaurante pudieran subir la música a petición de los clientes. A los propietarios de los locales les gustó la mejora. Antes de ella, la única manera de controlar el volumen era un dial escondido en la parte trasera de la gramola para que los clientes no pudieran utilizarlo.

A pesar de que su madre falleció poco después de que empezara a trabajar en Tri-Borough, Hochberg continuó trabajando en compañías de entretenimiento neoyorquinas hasta 1961. En la época, trabajar para la industria del entretenimiento tenía sus riesgos.

Llegué a verme en una situación en la que un señor que jugó a un juego después [de que lo reparara] perdió un montón de dinero. Se enfadó y dijo: «Si no lo hubieras reparado, no habría perdido». Y quería pegarme.

También vi a un hombre que llevaba una pistola en el sombrero. Y hubo uno que hasta me disparó. Bueno, no es que me disparara directamente, pero disparó hacia el lugar en el que me encontraba reparando una máquina de United Baseball.

Joel Hochberg

Una vez atacaron y dieron una paliza a Hochberg cuando acudió a un bar un domingo por la mañana temprano para reparar una máquina. En la investigación del caso se descubrió que lo habían confundido con el propietario.

Cuando quise darme cuenta, estaban dándome una paliza solo porque aquella gente tan agresiva no sabía a quién zurrar. Les habían dicho que el propietario estaba en el bar los domingos antes de que abriera, con lo que en aquel momento estábamos allí los dos. No nos preguntaron

> quiénes éramos. Fueron a tiro hecho. Parecía algún tipo de ajuste de cuentas de la zona, algo relacionado con un pariente de uno de los agresores. La esposa del barman era la hermana de uno de aquellos tipos, y se ve que el barman la trataba mal.
>
> **Joel Hochberg**

Hochberg también recuerda que había mucha gente a la que caía bien por su trabajo. A veces, cuando tenía que salir a poner dinero en el parquímetro durante sus rutas, descubría que alguien había reconocido su coche y ya lo había hecho por él.

En 1961 Hochberg aceptó un puesto en New Plan Realty, que iba a abrir el Cavalier, uno de los primeros restaurantes/salones recreativos del mundo. Situado en un nuevo centro comercial de Filadelfia, el Cavalier era un local enorme, con una zona de restauración de más de 900 metros cuadrados y un salón recreativo de más de 250. Contrataron a Hochberg para ayudar a construir y ser el gerente del salón recreativo.

El mismo año en el que Hochberg se mudó a Filadelfia, un grupo de universitarios con pocas aptitudes sociales puso en marcha un experimento que cambiaría la vida de Hochberg para siempre.

---

[1] Lincoln aparecía jugando a *bagatelle* en una antigua tira cómica política durante su presidencia, fuese aficionado de verdad o no.

[2] Así era como se referían en la industria del entretenimiento a las máquinas de *pinball*.

[3] Aquellos lectores que estén interesados en conocer más sobre la historia del *pinball* y sus recovecos deberían hacerse con una copia de *Pinball!* de Roger C. Sharpe (E. P. Dutton, 1977).

[4] Años más tarde, Harry Williams contrató a Mabs como diseñador jefe. Y luego Mabs contrató a Kordek para que trabajara con Williams.



Padres olvidados

> La definición de videojuego siempre ha sido un tema controvertido. Había dos programas interactivos que existían antes de Spacewar y en los que cambiaban elementos en la pantalla según se accionaran dos interruptores del ordenador. Pero no se diseñaron para ser juegos de por sí. Y no es que fueran muy populares, porque tampoco funcionaban muy bien como juegos.
>
> **Steve Russell, creador de *Spacewar***

Los miembros del Tech Model Railroad Club (TMRC) del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) tenían su propio idioma. Decían que el equipo roto estaba «*munged*».[1] A las sillas con ruedas las llamaban «*bunkies*». A la basura «*cruft*». Y a las hazañas y las bromas las llamaban «*hacks*».

Como en la mayoría de las universidades, en el campus del MIT había varias organizaciones. El Tech Model Railroad Club, Club

Tecnológico de Maquetas Ferroviarias, atraía a estudiantes a los que les gustaba construir sistemas y ver cómo funcionaban las cosas. Y no eran los típicos estudiantes de universidad. Muchos de ellos eran bajitos y no muy atléticos. Otros llevaban gafas muy gruesas. A finales de la década de 1950 y principios de la de 1960, años antes de que se inventara la calculadora de bolsillo, eran el tipo de chicos que siempre llevaba encima una regla de cálculo.

Aquellos extraños universitarios, con sus palabras raras y sus costumbres frikis, hicieron más para iniciar la revolución informática que cualquier equipo de ingenieros de Silicon Valley. Aquellos estudiantes del MIT tenían una curiosidad innata y habían dedicado sus vidas a juguetear con su intelecto. Creían en una sociedad cooperativa y se imaginaban un mundo utópico en el que la gente compartía información, en ocasiones sin atender a los derechos de propiedad. Cuando descubrieron los ordenadores, se hicieron llamar «*hackers*». Antes de eso eran simplemente frikis.

Algunos miembros del TMRC se pasaban las noches dando vueltas por el MIT y buscando máquinas para examinar. Una noche de 1959, Peter Samson abrió una puerta del edificio de Maquinaria Electromecánica de Contabilidad y encontró un IBM 407, una máquina capaz de crear y leer tarjetas perforadas. Para Samson, haber encontrado un ordenador desprotegido era igual de emocionante que descubrir una nueva ley de la física.

El IBM 407 no era un ordenador hecho y derecho. Para conseguir que funcionara, Samson y sus amigos tuvieron que «parchear» un panel de control. El desafío no les supuso un problema: se habían unido al TMRC porque les encantaba trastear con sistemas. Poco después el IBM 407 se convirtió en una parte muy importante de las vidas de muchos miembros del TMRC.

El Gigante Descomunal

Muchos ordenadores de los años sesenta eran tan grandes que

podían llenar habitaciones enteras. Sus entrañas estaban formadas por hileras de válvulas de vacío, uno de los pilares en los comienzos de la electrónica. Como las válvulas generaban mucho calor, los primeros ordenadores necesitaban sistemas de refrigeración para evitar que se prendieran fuego. Algunos hasta tenían tuberías por las que circulaba agua para enfriarlos. Las válvulas de vacío no solo se calentaban, sino que también eran delicadas. Algunos ordenadores necesitaban tener un técnico que se dedicara en exclusiva a cambiar las que se rompían mientras funcionaban.

A partir de 1960, las válvulas de vacío se vieron reemplazadas por transistores y luego por chips de silicio, lo que dio lugar a ordenadores más pequeños, rápidos y potentes. Se empezaron a utilizar disquetes y discos compactos en lugar de dispositivos de almacenamiento de datos mucho menos eficientes, como las tarjetas y las cintas perforadas. Un disquete de 3,5 pulgadas podía almacenar una cantidad de información equivalente a la de una montaña de tarjetas perforadas y, además, ofrecía un acceso a la información mucho más rápido.

Las mayores transformaciones en el mundo de los juegos se relacionan con la manera en la que los ordenadores muestran la información. Los primeros ordenadores se comunicaban por teletipo, y solo unas pocas unidades la mostraban en una pantalla. Durante toda la década de 1960, la Universidad de Utah, Stanford y el MIT fueron las únicas instituciones educativas de Estados Unidos que contaban con ordenadores con monitor.

En 1961 los dos ordenadores principales del MIT eran enormes: un IBM 709, que los miembros del TMRC llamaban «el Gigante Descomunal», y el TX-O, uno de los primeros ordenadores que usaba transistores. A pesar de que era bastante más pequeño que el Gigante Descomunal, el TX-O necesitaba un equipo de aire acondicionado de 15 toneladas para refrigerarse. A diferencia del 709, que utilizaba tarjetas perforadas, el TX-O codificaba los datos en grandes rollos de cinta perforada.

La mayoría de los estudiantes del MIT se interesaban más por el 709, lo que hizo que las indisciplinadas fuerzas del TMRC empezaran a despreciarlo. Preferían el TX-O porque, al haber sido desarrollado con fines militares, era más eficiente. Era más pequeño, más elegante

y los diseñadores del ejército le habían puesto un monitor. A medida que trabajaban con el TX-O, varios miembros del TMRC se fueron distinguiendo como genios de la programación.

En verano de 1961 Digital Equipment donó al MIT el último ordenador que había fabricado, el PDP-1 (Programmable Data Processor-1). Comparado con el Gigante Descomunal e incluso con el TX-O, el PDP-1 tenía un tamaño modesto: era comparable a un coche grande. Tenía un precio de 120.000 dólares y, al igual que el TX-O, también contaba con un terminal para mostrar los resultados. El TMRC lo adoptó de inmediato.

En aquellos tiempos, cuando los ordenadores eran tan poco habituales como los reactores nucleares, los *hackers* escribían programas de manera altruista para la comunidad de amantes de los ordenadores. Los miembros del TMRC almacenaban sus programas en cintas perforadas que guardaban en un cajón cerca del ordenador, para que todos pudieran probarlos o incluso revisarlos. Crear un programa nuevo se consideraba una gesta impresionante. Y lo mismo hacer una buena revisión.

Steve Russell, un miembro relativamente nuevo del TMRC al que acababan de transferir de la Universidad de Dartmouth, decidió componer el programa definitivo: un juego interactivo. Russell, un chico nervioso y bajito, era nuevo en el club. Hablaba sin levantar la voz, llevaba gafas y tenía el pelo rizado. A pesar de no llevar mucho tiempo en el club, Russell se había ganado el respeto de sus miembros ayudando a un profesor a implementar un lenguaje de programación llamado «LISP».

Su apodo era «Babosa», pero a pesar de ello Russell era muy activo e inteligente. Leía mucha ciencia ficción de «serie B». Le gustaba mucho Doc Savage, un personaje parecido a Flash Gordon. Para hacer honor a su afición, Russell decidió ambientar su programa interactivo en el espacio exterior. Explicó sus planes al resto de miembros del club y comenzó a crear mucha expectación.

Pero había un problema. Russell necesitaba motivación. Durante los meses siguientes, los miembros del club empezaron a preguntarle por sus progresos y a sentirse frustrados. Se quejaban de que estaba perdiendo el tiempo. Al final, Alan Kotok, un miembro más veterano

del TMRC, tuvo que presionar a Russell para que terminara su trabajo. Cuando Russell contó a Kotok que necesitaba una rutina de seno-coseno para empezar, Kotok no dudó en pedir ayuda a Digital Equipment, el fabricante del PDP.

> Al final, Alan Kotok vino y me dijo: «Vale, aquí están tus rutinas seno-coseno. ¿Ahora cuál es tu excusa?». Las había sacado de las librerías de usuarios [de Digital Equipment].
>
> Me había quedado sin excusas, así que me senté a programar para que aparecieran en el monitor CRT dos naves espaciales que se podían controlar con interruptores. Terminé el prototipo en 1961 y la versión final en 1962.
>
> **Steve Russell**

La primera versión del juego, que llevó a Russell casi seis meses y 200 horas de trabajo completar, consistía en un simple duelo entre dos naves propulsadas por cohetes. Utilizando unos conmutadores de palanca acoplados al PDP-1, los jugadores podían controlar la velocidad y la dirección de ambas naves y dispararse torpedos. Russell llamó al juego *Spacewar*.[2]

> Era un juego para dos jugadores. No contábamos con capacidad de computación suficiente para programar un oponente que valiera la pena. Se podría decir que fui la primera persona que no ganó dinero con un juego de ordenador para dos jugadores.
>
> [Las naves] eran poco más que dibujos muy básicos. Pero una de ellas tenía unas curvas parecidas a una nave espacial de Buck Rogers de los años treinta. Y la otra era recta, larga y delgada, como un misil Redstone. Las llamábamos la Aguja y la Cuña.
>
> Dejando de lado el ritmo, Spacewar era, en esencia, parecido al juego Asteroids. La nave espacial se controlaba con cuatro palancas. Una servía para rotar en sentido antihorario, otra en el de las agujas del reloj, otra para acelerar con los propulsores y la última para disparar torpedos. La versión más básica usaba los interruptores que había en la consola y aquello cansaba mucho los codos.
>
> **Steve Russell**

Como era de rigor entre programadores, los miembros del TMRC revisaron *Spacewar*. Algunas de las mejoras que introdujeron eran tan

buenas que se convirtieron en elementos clave del juego. Cuando terminaron *Spacewar*, el sencillo juego de Russell tenía un mapa muy preciso de las estrellas en el fondo y un sol con un campo gravitatorio muy conseguido en primer plano.

> Lo empecé como un pequeño prototipo que consistía en hacer volar por ahí unas naves espaciales. Pete Sampson agregó un programa llamado Expensive Planetarium, que llenaba el fondo de estrellas. Dan Edwards hizo cosas muy inteligentes para que nos diera tiempo de computar la influencia de la gravedad en las naves. Terminamos la versión final en primavera de 1962.
>
> **Steve Russell**

Las batallas tenían lugar alrededor del sol de Edwards. Los mejores jugadores sabían cómo aprovechar el campo gravitatorio del sol, rodearlo y pillar desprevenidos a los jugadores más lentos. Volar muy cerca o chocarse contra el sol significaba la muerte. Otro programador añadió un botón de hiperespacio. Cuando un oponente los atrapaba, los jugadores podían pulsar el botón para desaparecer. El riesgo consistía en que no había forma de saber dónde volvería a aparecer la nave. Cabía la posibilidad de aparecer a salvo al otro lado de la pantalla, pero también de aparecer demasiado cerca del sol para poder salvar la nave.

Para añadir algo de realismo, Russell hizo que al principio los torpedos fueran impredecibles. La mayoría de ellos volaban en línea recta, pero algunos se desviaban. Después de evaluar las reacciones de los jugadores, terminó por retractarse y reemplazar el realismo por la fiabilidad. La versión final del juego contaba con torpedos que volaban en línea recta. Aparte de aquellos pequeños retoques, la idea original de Russell de crear un juego de duelos de torpedos en el espacio exterior quedó intacta.

Además de crear el primer juego de ordenador, los miembros del TMRC fueron también pioneros en otro aspecto del entretenimiento electrónico. Cansados de los dolores en los codos, Alan Kotok y Bob Sanders desmontaron algunos componentes aquí y allá en el TMRC y montaron unos controladores remotos que se conectaban por cable al ordenador. Aquellos controladores eran más fáciles de usar que los

controles integrados en el PDP-1, ya que tenían una palanca dedicada para cada una de las funciones de *Spacewar*, incluidos los botones para el hipersalto. Se trataba del predecesor del mando de videojuegos.

A pesar de que el formidable programa de Russell causó furor por todo el MIT, nunca llegó a sacar ni un centavo de él. Los ordenadores PDP no eran un producto de venta al público general, ni tampoco máquinas recreativas. «Pensamos durante dos o tres días en sacarle provecho económico, pero llegamos a la conclusión de que no había manera de hacerlo», afirma Russell.

Al final, Digital Equipment comenzó a usar *Spacewar* como un programa de diagnóstico para probar componentes. De hecho, todo aquel que compraba un PDP obtenía el juego gratis.

Steve Russell nunca llegó a graduarse en la universidad. Se fue con un profesor a la Universidad de Stanford y terminó por pasarse al sector privado. En la década de 1970 conoció a otro mago legendario de los ordenadores.

> Steve Russell pasó los años siguientes en Seattle trabajando para una empresa que ofrecía tiempo de uso en sus ordenadores. El trabajo consistía en llevar a niños después de la escuela y hacer que golpearan los teclados para ver si conseguían colgar los ordenadores.
>
> Solo hubo un chico que lograba colgarlos hicieran lo que hiciesen. El chico se llamaba Bill Gates. Es una de esas casualidades de la vida que siempre me ha fascinado.
>
> **Tom Zito, presidente de Digital Pictures**

Spacewar fue el primer juego de ordenador. Steve Russell no intentó registrar su trabajo ni cobrar derechos de autor por él. Era programador y solo había creado el juego para demostrar que podía hacerse.

Los responsables de la creación del primer videojuego no compartían la visión utópica del TMRC. Tenían una visión capitalista que se sostenía mejor en los juzgados.

El padre de los videojuegos domésticos

> Informé al vicepresidente ejecutivo. Él sabía lo que pasaba y no dejaba de preguntarme: «Baer, ¿por qué sigues perdiendo el tiempo con eso [los videojuegos]?». Durante los primeros años, y también después, nunca dejé de escuchar sus quejas: «Deja de desperdiciar nuestro dinero».
>
> Cuando empezamos a facturar millones, todo el mundo se encargó de recordarme lo mucho que habían apoyado el proyecto.
>
> **Ralph Baer, ex jefe del departamento de diseño de equipo de Sanders Associates**

Los ingenieros de Sanders Associates, una empresa contratista del Departamento de Defensa afincada en Nuevo Hampshire, crearon el primer videojuego. Como muchas grandes empresas contratistas, Sanders manejaba varios proyectos delicados y de alto secreto. Pero en 1967, los ruidos que salían de uno de los laboratorios de investigación de Sanders hicieron que mucha gente se preguntara qué era lo que ocurría allí dentro.

> Durante tres meses se oyeron notas de guitarra que venían de una pequeña sala del quinto piso. Empezaron a circular toda clase de rumores.
>
> Estábamos en una compañía electrónica militar. Todo era secreto. No se podía entrar y salir de ningún sitio sin llevar encima una llave o una tarjeta. Y empezamos a oír la guitarra que salía de aquella habitación. Despertó habladurías de todo tipo sobre lo que hacíamos allí dentro.
>
> **Ralph Baer**

El departamento de diseño de equipo de Sanders estaba dirigido por un ingeniero severo y meticuloso llamado Ralph Baer, un hombre con experiencia en diseño de radio y televisión que llevaba en la empresa más de diez años.

Baer nació en Alemania once años antes de que Adolf Hitler ascendiera al poder en 1933 y tuvo una educación autodidacta en su mayor parte. Al ser judío, lo echaron de la escuela a los catorce años. Dos años después, su familia se mudó a Estados Unidos, donde acabó realizando un curso por correspondencia de mantenimiento de radio y

televisión que ofrecía el National Radio Institute.

Baer tenía un don para obtener resultados positivos a partir de los golpes que le iba dando la vida. Se alistó en el ejército durante la Segunda Guerra Mundial y estudió álgebra mientras estaba destinado en Inglaterra. Un día, después de una larga sesión de estudio en «el barro inglés», le diagnosticaron neumonía. Tres días después lo ingresaron en el hospital y el resto de su pelotón partió destinado a la invasión de Normandía. Siempre bromeaba con que Álgebra II había evitado que le volaran «salva sea la parte».

Un año después de volver de la guerra, Baer se inscribió en el American Television Institute of Technology de Chicago. Se trataba de la primera educación reglada que recibía desde que le habían negado la escolarización en Alemania.

Después de licenciarse en Ingeniería de Telecomunicaciones, aceptó un trabajo en una pequeña empresa contratista de defensa y rechazó una oferta de la CBS porque la otra empresa le pagaba cinco dólares más a la semana. Baer no tardó mucho en forjarse una buena reputación. Sanders lo contrató en 1955 para dirigir un departamento de diseño en el que había 200 trabajadores. En 1960, la cifra de trabajadores había ascendido a 500.

Baer pasó más de 30 años en Sanders. Los primeros 15 años los dedicó a proyectos militares. Fue en aquella época cuando dejó de utilizar válvulas electrónicas y empezó a trabajar con la tecnología de transistores y con los primeros microprocesadores.

Uno de los mejores atributos de Baer como ingeniero era que llevaba un registro muy metódico del proceso de creación. Desde el momento en que empezaba a esbozar diseños nuevos, Baer ya se ponía a registrarlo, ponerle fecha y archivarlo. Gracias a la meticulosidad de sus notas, sabía con exactitud dónde y cuándo se le ocurrió la idea de crear juegos que se pudieran utilizar en una televisión.

> Estaba sentado en una estación de autobuses del East Side durante un viaje de negocios a Nueva York y pensaba en qué cosas se podrían hacer con una tele además de sintonizar canales que no te interesaban. Y fue entonces cuando se me ocurrió la idea de crear juegos, construir algo que vender a 19,95 dólares. Fue en agosto, en 1966.
>
> Hay que tener en cuenta que yo gestionaba todo un

> departamento y tenía siete u ocho millones de dólares de presupuesto para salarios. Podía poner a un par de tipos a trabajar en una mesa y nadie tenía por qué enterarse. Ni se iba a notar. Y así fue como empecé.
>
> **Ralph Baer**

El primer trabajador al que Baer asignó el diseño de juegos fue Bill Harrison. Cuando las ideas ya estaban esbozadas, Harrison, que conocía bien la ingeniería de circuitos con transistores, era quien realizaba gran parte de la implementación. Baer describió a Harrison como un técnico joven y con mucho talento que había aprendido por su cuenta los entresijos de las televisiones montando un modelo de la marca Heath.

En su juventud Baer era muy estricto o, como él mismo se describió después, un «estirado». Junto a Harrison, creó los primeros videojuegos usando un mecanismo primitivo para transferir las imágenes a la pantalla del televisor. Sin embargo, a aquellos juegos les faltaba capacidad de entretenimiento. El primer juguete que crearon fue una palanca que los jugadores tenían que accionar con frenesí para que el color de una caja que aparecía en la pantalla del televisor cambiara de rojo a azul. A pesar de que Baer demostraría más adelante que era un excelente diseñador de juguetes y juegos electrónicos, al principio su trabajo se centraba más en la ingeniería que en el diseño de juegos.

Cuando presentó su primer invento al comité ejecutivo, en el que se encontraba el fundador de la empresa Royden Sanders, muchos de sus miembros pensaron que Baer estaba desperdiciando el tiempo de la compañía. Algunos sugirieron dejar el proyecto para más adelante. Pero otros querían acabar del todo con él.

> Mi jefe subía de vez en cuando a jugar con nuestro rifle. Teníamos un rifle de plástico por aquel entonces. Él disparaba a la diana [en la pantalla de televisión] apoyándolo en la cadera. Se le daba bastante bien y parece que le llamó la atención. Nos hicimos amigos y mantuvo el proyecto a flote.
>
> **Ralph Baer**

En 1967 Baer integró a otro miembro en el equipo: Bill Rusch, que aportó el muy necesario buen ojo que tenía para los juegos y la diversión.

> Bill Rusch era un ingeniero que trabajaba para Herb Campman, director del departamento de investigación y desarrollo. Yo necesitaba un ingeniero que ayudara a Harrison. Quería que hubiera dos personas ocupándose de los problemas y Rusch se apuntó sobre todo porque su jefe no lo quería.
>
> Mi mayor problema aquel verano fue encontrar algo que motivara a Rusch. Llegaba sobre las 10 o las 11 de la mañana y se pasaba una hora hablando. Era un vago y trabajar con él se volvía muy frustrante. Rusch era muy creativo, pero al mismo tiempo un tipo muy perezoso y muy difícil de motivar. Era un genio. Y se le daba de muerte tocar la guitarra.
>
> Pero nos sirvió de mucho trabajar con él, porque nos ayudó a ponernos en el mapa.
>
> **Ralph Baer**

Para conseguir que Rusch siguiera siendo productivo, Baer le permitió seguir trabajando en un proyecto que consistía en tocar acordes de guitarra a través de una caja que bajaba una octava las notas, haciendo que sonara en tono de bajo eléctrico. Con Rusch a bordo, los juegos comenzaron a tomar forma. Rusch creó un juego en el que un jugador perseguía a otro a través de un laberinto.

Los primeros fueron todos juegos para dos jugadores. La máquina de juegos de Baer no tenía la potencia suficiente para controlar objetos ni ejecutar ningún tipo de inteligencia artificial. En mayo o junio de 1967, Rusch ideó un nuevo juego en el que un circuito lógico conectado de manera directa proyectara un punto que se fuera desplazando por la pantalla. Al principio, el objetivo del juego era que los jugadores lo atraparan con otros puntos controlados manualmente. Con el tiempo, aquellos puntos de los jugadores evolucionaron hasta convertirse en palas y el juego pasó a ser un ping-pong.

> Y así conseguimos poner en marcha un juego decente de ping-pong. Y no tardamos mucho en convertirlo en un juego

de hockey. Quitamos la barra del centro, que estaba allí para simular la red, y ya teníamos un juego de hockey. Colocamos una capa azul encima de la pantalla para simular el hielo y así conseguimos que se pareciera más a jugar al hockey. Más adelante añadiríamos una señal de crominancia para generar el fondo azul de manera electrónica.

Siempre tuvimos tres controles: uno vertical para mover las palas arriba y abajo, uno horizontal para moverlas a izquierda y derecha (y así poder acercarte a la red si querías) y lo que llamamos el «control de efecto», que nos permitía dar efecto a la pelota mientras se movía.

Ralph Baer

Sanders Associates tuvo grandes apuros a finales de la década de 1960 y pasó de tener 11.000 empleados a solo 4.000. Al ser un contratista militar, Sanders no podía meterse en el negocio de los juguetes de la noche a la mañana, por lo que Baer tuvo que buscar un cliente al que vender su invento. Estuvo a punto de vendérselo a una empresa de televisión por cable, pero aquella industria no iba demasiado bien y al final el acuerdo no llegó a buen puerto. Como último recurso, Baer presionó a sus jefes para que informaran sobre su proyecto a los fabricantes de televisiones.

Y así fue como llegó a un público adecuado. General Electric, el primer fabricante de televisores que probó el juguete de Baer, mostró cierto interés. Luego llegaron Zenith y Sylvania. GE y Sylvania quisieron volver a probar el producto. RCA casi se hizo con el proyecto. Los contratos se redactaron pero no llegaron a firmarse.

En 1971 Magnavox contrató a un miembro del equipo de RCA que estuvo a punto de hacerse con el proyecto. Fue él quien habló a los demás ejecutivos de Magnavox sobre el juego de televisión que había visto en Sanders. Magnavox pidió una demostración de aquel juego de televisión y supo al momento que se trataba de una buena idea. Después de unos meses en los que el equipo no dejó de trabajar en los detalles, terminaron las negociaciones y el contrato se firmó a final de año. La producción empezó en otoño y las primeras unidades llegaron a los distribuidores de Magnavox en 1972. El producto final de Magnavox se llamó Odyssey.

Magnavox realizó un trabajo de ingeniería terrible: se

> pasaron tres pueblos con el diseño. Luego subieron el precio de forma exagerada y el dichoso cacharro se vendió a 100 dólares. Una cosa que yo quería vender a 19,95 dólares había salido a 100. Y luego en los anuncios aparecía conectado a un televisor Magnavox para que todo el mundo creyera que solo funcionaba con equipos de Magnavox.
>
> **Ralph Baer**

Mientras esperaba a que terminaran las negociaciones con Magnavox, Baer cayó en una profunda depresión. El negocio de los contratistas militares pasaba por un mal momento. Agobiado por los problemas financieros de Sanders Associates y las dudas sobre el valor de su invento, Baer llegó a plantearse que sus jefes de Sanders quizá tuvieran razón y hubiera estado derrochando el dinero y el tiempo de la empresa.

Después de ayudar a Magnavox a poner en marcha un grupo de ingenieros para Odyssey, Baer regresó a Nuevo Hampshire y volvió a trabajar en proyectos militares. Todo aquello ocurrió después de los despidos, por lo que quedaban pocos amigos de Baer trabajando todavía en Sanders. En aquella época, ingresó en un hospital para realizarse una operación que había retrasado.

> En aquel momento decidí que ya era hora de operarme la espalda. Quería dejarlo todo atrás y fui al hospital. Mientras estaba ingresado, llegaron los primeros 100.000 dólares de las licencias de Magnavox. Y fue como si alguien pusiera la llave en mi contacto y encendiera el motor. Se me pasó la depresión de la noche a la mañana.
>
> **Ralph Baer**

Ralph Baer y Steve Russell nunca llegaron a conocerse en persona. No obstante, fueron la cara visible de opiniones opuestas en un litigio muy importante. Russell, que nunca había registrado derechos de autor ni una patente, se convertiría en un símbolo para aquellos que intentaban entrar en el negocio. Baer, cuyos patronos guardaban todas sus patentes con gran celo, se convertiría en el portavoz de aquellos que intentaban proteger los derechos de sus propiedades intelectuales.

Russell y Baer son los padres olvidados de la industria. El juego de Steve Russell solo funcionaba en dispositivos extremadamente caros y

nunca llegó a tener una aplicación práctica. La máquina de juegos de Baer también pasó desapercibida debido a su precio desorbitado y a una campaña publicitaria nefasta. Pero en 1972, el año en que Magnavox por fin puso a la venta Odyssey, apareció otra máquina bastante similar que estaba a punto de cambiar la manera de jugar de todo Estados Unidos.

---

[1] Levy, Steven, *Hackers, Heroes of the Computer Revolution* (Nueva York: Dell Publishing, 1984). El libro más completo que existe sobre una época capital de la historia de la informática. Aunque Steve Russell me ayudó mucho y me aportó mucha información, también encontré muy útil el libro de Steve Levy y recomiendo a todo lector que lo lea si quiere saber más sobre los comienzos de la revolución informática. Algunos historiadores afirman que Willy Higinbotham, un científico del Laboratorio Nacional de Brookhaven, fue el que inventó el primer juego. En 1958, Higinbotham programó un osciloscopio con un programa interactivo que permitía jugar al tenis. Aunque sí parece ser el primer juego, se trata de un caso aislado. En teoría, ni Steve Russell ni Ralph Baer estaban al tanto de la existencia del juego de Higinbotham.

[2] Algunos historiadores afirman que Willy Higinbotham, un científico del Laboratorio Nacional de Brookhaven, fue el que inventó el primer juego. En 1958, Higinbotham programó un osciloscopio con un programa interactivo que permitía jugar al tenis. Aunque sí parece ser el primer juego, se trata de un caso aislado. En teoría, ni Steve Russell ni Ralph Baer estaban al tanto de la existencia del juego de Higinbotham.



El padre de la industria

> En algún momento, y como solo a él se le podía ocurrir, Nolan decidió que quería presentarse como candidato a la Cámara de Representantes de Estados Unidos. Y dado que la mente de Nolan funciona como funciona, llegó a la conclusión de que si quería entrar en el Congreso tenía que comprarse una casa en Washington D. C.
>
> **Tom Zito, ex reportero del *Washington Post***

Hijo de un contratista cementero de una ciudad pequeña, se convirtió en ciudadano del mundo. Un crítico lo llamó una vez «el hombre más inteligente que ha pisado la faz de la Tierra», pero un amigo cercano también dijo de él que «tiene la capacidad de atención de un golden retriever». Se llama Nolan Bushnell, inventor e ingeniero eléctrico, cuyo único invento consistió en crear una industria que tiene un valor de 16.000 millones de dólares.

Nolan Bushnell es de familia mormona y nació en 1943 en

Clearfield, Utah. Sigue hablando del mormonismo y de Utah con cariño, a pesar de que abandonó ambos en una etapa temprana de su vida. Bushnell tiene ocho hijos. El resto del país lo llamaría una familia numerosa, pero en la ciudad de Clearfield, de marcada influencia mormona, los Bushnell serían una familia más.

El padre de Bushnell murió en el verano de 1958 y dejó a medio terminar varios trabajos de construcción. Impulsado por la fuerza de su juventud o quizá por su sentido de la responsabilidad, Nolan, que tenía quince años y ya medía 1,80, terminó los proyectos por su cuenta. «Cuando consigues hacer algo así con quince años, te crees capaz de cualquier cosa», afirmó Bushnell.

A lo largo de su vida, Bushnell ha demostrado su amor por las ideas. Fue campeón de debate en el instituto y estudió filosofía por su cuenta. También demostró una profunda necesidad de divertirse. Cuando era adolescente, colgó luces eléctricas de una cometa e hizo creer a los vecinos que se trataba de un ovni. Consiguió que sus compañeros de habitación en la universidad dejaran de coger prestados sus productos de baño poniendo la etiqueta de un desodorante en un bote de espray verde. Según Bushnell, un alumno muy despistado se pintó las dos axilas antes de darse cuenta de que se la habían jugado.

En 1962, Bushnell se inscribió en la Universidad de Utah. Su ensayo final del primer año de carrera era una exposición de su filosofía para tener una existencia interesante: expresaba su necesidad de cambiar constantemente y un espíritu viajero que lo acompañaría durante toda la vida.

> [En el ensayo final] afirmaba que una persona inteligente debería ser capaz de dominar a grandes rasgos cualquier disciplina en tres años; «dominar», en este caso, se definía como superar el percentil 90. Para llegar a ser un verdadero maestro, si es que esa es la intención, habría que dedicar el resto de la vida a ese 10 por ciento restante. Pero yo decidí que quería mantenerme siempre en esa curva del 90 por ciento, por lo que era necesario cambiar de campo una y otra vez.
>
> La manera de tener una vida interesante es conseguir mantenerte en esa zona escarpada de la curva de aprendizaje.
>
> **Nolan Bushnell**

Bushnell asegura que tuvo «dos tipos de educación» diferentes. Después de perder el dinero de su matrícula en una partida de póquer, aceptó un trabajo en el que gestionaba máquinas recreativas en Lagoon, un parque de atracciones del norte de Salt Lake City.

Bushnell trabajó a tiempo completo en verano, y en primavera y otoño solo los fines de semana. Empezaba a mediodía e intentaba convencer a la gente para derribar botellas de leche con una pelota de béisbol por un cuarto de dólar cada intento. Según Bushnell, colocar las botellas era la parte menos importante del trabajo. Lo crucial era atraer al público. Aquel trabajo le enseñó lecciones que pondría en práctica durante toda su vida.

> Recuerdo que empezaba a mediodía y vendía pelotas para derribar botellas de leche. «Pasen por aquí», les decía. Si conseguía vender una pelota y me daban los 25 centavos, estaba cumpliendo mi trabajo.
>
> Siempre he dicho que con Pong hice algo parecido, solo que metiéndome a mí mismo en la máquina. Con aquella caja automatizada utilicé las mismas técnicas comerciales, las cosas que aprendí convenciendo a la gente de gastarse 25 centavos en aquellos juegos de habilidad.
>
> **Nolan Bushnell**

Luego pasó de los juegos de habilidad a un *pinball* y las máquinas recreativas electromecánicas que también estaban en el parque. Allí se pasaba el tiempo viendo cómo la gente jugaba a cosas como *Speedway* de Chicago Coin. Ayudaba en el mantenimiento de la maquinaria y así aprendió cómo funcionaba. Y lo más importante de todo, la experiencia le sirvió para pulir su comprensión del negocio de los juegos.

A pesar de estar licenciado en Ingeniería, Bushnell tenía una educación muy variada en temas diferentes, con énfasis en la filosofía. No tardó demasiado en descubrir la sala de ordenadores.

En aquella época, la Universidad de Utah era una de las más prestigiosas en informática. Liderado por el profesor David Evans, que había trabajado con el ex profesor de Harvard, Ivan Sutherland, para construir el primer casco con pantalla de realidad virtual en 1968, el

Departamento de Informática tenía los mejores equipos del país.

> A finales de los sesenta, si se quería conectar un ordenador a un teléfono o a una pantalla de vídeo, solo se podía hacer en cuatro lugares del mundo, o incluso del universo conocido: la Universidad de Utah, el MIT, una universidad de Minnesota o en Stanford. Y fue una casualidad que yo fuera a una de ellas.
>
> **Nolan Bushnell**

Al ser estudiante, Bushnell tenía un acceso limitado a la sala de ordenadores. Pero estaba decidido a investigar y poco a poco se fue haciendo amigo de varios profesores de apoyo. Bushnell terminó por convertirse en asiduo y pasó muchas noches en la sala de ordenadores. Aprendió a programar en FORTRAN y Gotran, dos de los primeros lenguajes informáticos.

Bushnell también descubrió la existencia de los juegos de ordenador. Su favorito era *Spacewar*, el juego pionero de combates para dos jugadores de Russell. Bushnell jugaba sin parar.

También creó algunos juegos por su cuenta. Tenía un carisma innato y consiguió que lo ayudaran estudiantes de los cursos superiores. Creó una versión computerizada y otra en tres dimensiones del *Tres en raya*. Pero su mejor creación fue un juego llamado *Fox and Geese*.

> Fox and Geese era un juego muy primitivo en el que podía haber cuatro o seis X que representaban unos gansos y una O que representaba un zorro. Si los gansos rodeaban por completo al zorro, lo mataban, pero al zorro le bastaba con atrapar a cualquier ganso a solas para eliminarlo.
>
> La idea era conseguir que hubiera tres gansos, controlados por la máquina, tocando al zorro al mismo tiempo. El algoritmo era muy simple: comprobaban si el zorro se encontraba a su derecha o a su izquierda y se movían un espacio hacia ese lado tanto en el eje X como en el Y. Así convergían constantemente hacia él.
>
> El objetivo del jugador era mover al zorro para dejar solos a los gansos y acabar con ellos.
>
> **Nolan Bushnell**

A pesar de que los estudiantes de la Universidad de Utah se

juntaron para crear siete juegos de ordenador, *Spacewar* siguió siendo el favorito de Bushnell. Jugó todas las noches que pasó en la universidad. Cuando se licenció en 1968, había conseguido aprender de memoria el juego y todos sus matices.

En 1969, una empresa de ingeniería de California, Ampex Corporation, contrató a Bushnell como ingeniero de diseño y desarrollo por un sueldo anual de 10.000 dólares. Bushnell describió su primer proyecto como un «sistema de grabación digital de alta velocidad». Trabajó en aquel sistema dieciocho meses antes de que se le activara el espíritu viajero. Para volver a conseguir que su vida fuera interesante, necesitaba regresar a esa «zona escarpada de la curva de aprendizaje».

Bushnell se veía como un emprendedor reprimido. Tenía ideas, talento y ambición. Al volver la vista atrás y pensar en sus «dos tipos» de educación, decidió combinar la ingeniería y los juegos de máquinas recreativas. Y en uno de esos típicos arrebatos de emprendedor, convirtió en taller el dormitorio de su hija. La pequeña Britta Bushnell, de dos años, durmió los dos meses siguientes en el salón mientras su padre creaba una versión para recreativas de *Spacewar*, el juego de ordenador de Steve Russell.

Al principio Bushnell intentó crear el juego utilizando un miniordenador de Texas Instruments nuevo y barato, pero se dio cuenta de que sería muy costoso y no tendría la potencia de computación necesaria para que el juego resultara atractivo. Las naves no tenían forma y el juego iba demasiado lento.

Aquello no pareció afectar a Bushnell, que encontró la manera de improvisar. En lugar de crear un ordenador que sirviera para todo, diseñó un dispositivo especializado que sirviera solo para una cosa: ejecutar su juego. Como ingeniero de Ampex, Bushnell pudo conseguir gratis la mayor parte de las piezas que necesitaba.

> La política de Ampex te permitía coger las partes que necesitaras para tus aficiones. Todo el mundo los llamaba «trabajos gubernamentales». Te dejaban hacerlo mientras no fuera algo excesivo, ya que eran piezas que les costaban unos 15 o 20 centavos.
>
> Y las que no conseguí en Ampex, las saqué de Marshall Electronics. Todos los ingenieros acabamos por conocer a

vendedores, y los vendedores tienen muestras. Por lo que solo había que socializar un poco y decir: «¿Me podrías dar algunos de estos? Estoy trabajando en algo nuevo y serás el primero en saberlo si funciona».

Nolan Bushnell

Y funcionó. A pesar de que no tenía los gráficos definidos que Russell había creado con el PDP-1 de 120.000 dólares, *Computer Space*, el juego de Bushnell, mantenía todos los elementos básicos de su jugabilidad. Tenía las estrellas, el campo gravitatorio, el hiperespacio y la misma física que conseguía la sensación de estar en el espacio exterior. Hasta Steve Russell habría sabido apreciar el magnífico trabajo de Bushnell.

Mientras creaba la placa para los circuitos, Bushnell encontró otras maneras de ahorrar dinero. Fue a Goodwill y compró un viejo televisor en blanco y negro para utilizarlo como monitor. El agujero de las monedas las llevaba hasta una lata de pintura vacía. Dado que la industria de las máquinas de videojuegos a monedas no existía y la del entretenimiento electromecánico estaba muy lejos, en Chicago, Bushnell tenía que improvisar soluciones a todas horas.

Después de crear un prototipo funcional del juego, Bushnell se puso a buscar un socio que pudiera fabricarlo. Encontró a Bill Nutting, fundador de Nutting Associates. Nutting, que ya había empezado a aventurarse en el negocio de las máquinas a monedas, contrató a Bushnell y adquirió la licencia de su juego.

Conseguimos que Computer Space funcionara y llegamos a un acuerdo con Nutting. Nutting dijo que nos lo iba a fabricar, pero que no tenía experiencia. Querían que entrara en la empresa como jefe de ingeniería, y acepté porque Nutting tenía algunos proyectos para los que me necesitaba. Me pasaba los días trabajando con sus proyectos y las noches y los fines de semana los dedicaba a Computer Space.

Así fue como logré conservar los derechos de mis creaciones. Y aun así luego intentaron demandarme y alegaron que les correspondían derechos de venta y las patentes de los videojuegos.

Nolan Bushnell

Bill Nutting era el dueño de Nutting Associates y había conseguido crear una máquina de mucho éxito llamada Computer Quiz. Se trataba de una de las primeras, si no la primera, máquina de entretenimiento de estado sólido que se habían desarrollado jamás. Apareció sobre 1970. Computer Quiz no era más que un juego de preguntas, así de simple.

Pero lo interesante era que Bill Nutting tenía un hermano llamado Dave. Habían empezado juntos en el negocio y una discusión los había separado. Bill Nutting creó Nutting Associates y Dave Nutting, Nutting Industries. Bill Nutting hizo Computer Space y Dave Nutting, I. Q. Computer Quiz.

Eddie Adlum

Bushnell siempre tuvo en cuenta la importancia de una buena presentación, por lo que puso mucho énfasis en crear un mueble de aspecto futurista para su juego. En su cabeza, el mueble debía ser el charlatán que convenciera a la gente para jugar, el mismo trabajo que había desempeñado él en aquel parque de atracciones. Terminó por crear un mueble de esquinas redondeadas y hecho de arcilla. Los ingenieros de Nutting moldearon la versión final con fibra de vidrio.

Debido a lo complicado de su jugabilidad, *Computer Space* tenía varias páginas de instrucciones para explicar cómo manejar las naves, alejarse de la gravedad y saltar al hiperespacio. Nutting realizó las pruebas en el Dutch Goose, un bar que se encontraba en la salida del campus de la Universidad de Stanford. En el bar nadie había visto nunca nada parecido y, a pesar de que *Computer Space* atrajo a muchos mirones, no consiguió demasiados jugadores.

Ya fuese por haber sucumbido a las habilidades comerciales de Bushnell o por haber creído en su proyecto, Bill Nutting fabricó 1.500 máquinas de *Computer Space*. Bushnell mostró en persona el juego a los distribuidores de máquinas a monedas en la convención de la Music Operators Association[1] de Chicago, en 1971.

Se llamaba Computer Space y lo vi exhibido por primera vez en la MOA de Chicago en 1971. Yo era reportero para Cash Box [un catálogo de máquinas expendedoras] y no dejaba de ir de un lado a otro por los pasillos donde se mostraban las máquinas, con mi cámara y mi libreta. Me topé con un individuo muy grande, alto y delgado que se presentó de

forma muy escueta como Nolan Bushnell y que trabajaba para una compañía llamada Nutting Associates.

Nutting Associates había contratado a Nolan para pasar el rato desarrollando un juego que utilizaba un monitor de televisión. En aquellos tiempos la gente no los llamaba monitores, sino tubos de televisión.

Nolan inventó un juego llamado Computer Space. Era una idea maravillosa que no iba a llegar a ninguna parte. Tenía un mueble muy extraño de fibra de vidrio, con forma de reloj de arena y muchas curvas. No llegué a jugar al juego. Lo único que recuerdo es que Nolan Bushnell era la persona mayor de seis años más emocionada a la hora de explicar un juego que había visto en la vida. Se pasó tanto tiempo describiéndolo que empecé a retroceder para escapar de allí mientras él seguía hablando.

Eddie Adlum

Los operadores de música de la convención no vieron mucho potencial en *Computer Space* y muy pocos compraron una máquina en el evento. El juego terminó por convertirse en una apuesta marginal y muy cara para Nutting. La empresa no vendió la primera remesa de 1.500 máquinas y nunca volvió a construir más.[2]

Computer Space recaudó muchas monedas en Dutch Goose, pero muy pocas en un bar de trabajadores normal y corriente. Podía considerarse que el Dutch Goose en realidad formaba parte de la Universidad de Stanford…

Computer Space respetaba la primera ley: mantener la cantidad de movimiento. [Bushnell se refiere, sin duda, a la primera ley de sir Isaac Newton, que dice que los objetos mantienen su velocidad constante mientras no actúe sobre ellos una fuerza externa.] Y por eso era tan complicado para quienes no comprendieran este principio.

Nolan Bushnell

Bushnell también reconoce que las instrucciones eran muy complejas: «Nadie quería tener que ponerse a leer una enciclopedia para poder jugar a un juego». También echa la culpa a Nutting por realizar una mala campaña publicitaria.

Nutting estaba literalmente al borde de la bancarrota. Me refiero a que tenían problemas serios. Y al juego [Computer

> Space] le fue bien, pero ni de lejos tanto como debería. Cuando hay una empresa que tiene problemas y empiezas a trabajar para ella, acabas dándote cuenta de por qué tiene problemas.
>
> Trabajar para Nutting había sido como una bendición en muchos sentidos. No me llevó mucho tiempo comprender que me sería muy difícil hacer las cosas peor de lo que lo habían hecho aquellos tipos. Ver los errores que habían cometido me dio mucha confianza en mi capacidad para llevarlo mejor por mi cuenta.
>
> **Nolan Bushnell**

Después del fracaso de *Computer Space*, Bushnell decidió crear su propia empresa. La constituyó con otros dos socios: Ted Dabney, un ingeniero de Ampex al que había recomendado en Nutting Associates, y Larry Bryan, también procedente de Ampex. Cada uno de los socios aceptó aportar 250 dólares, pero más adelante Bryan abandonó la idea antes de poner su parte.

El primer paso de la compañía fue elegir el nombre. Hojeando un diccionario, Bryan encontró la palabra «Syzygy», «sizigia», que designa la posición en línea recta de tres o más cuerpos celestiales. Un eclipse solar es una sizigia entre la Tierra, la Luna y el Sol. Cuando Bushnell intentó registrar el nombre, el estado de California le respondió que ya había alguien usando el nombre Syzygy. «Lo había registrado una empresa de velas. Era una especie de comuna *hippie* en Mendocino. Nos picó la curiosidad e intentamos encontrarla, pero creo que en aquella época ya no estaba activa. Nunca llegamos a encontrarla».

Al no poder usar el nombre «sizigia», Bushnell recurrió a una palabra del *Go*, un juego japonés de estrategia. Eligió el equivalente que se utiliza en el *Go* para lo que sería un jaque del ajedrez y llamó a su compañía Atari.

---

[1] La Music Operators Association pasó a llamarse más tarde Amusement and Music Operators Association (AMOA) para reflejar la importancia de los videojuegos en la industria.

[2] El historiador de recreativas Keith Feinstein encontró documentos de venta y distribución que probaban que Nutting

Associates empezó a vender *Computer Space* en 1971.



Y se hizo el Pong

En aquel momento había quizá cinco fabricantes importantes de juegos, otros cinco de mesas de billar y cuatro de gramolas. A efectos prácticos, ese tamaño tenía el negocio de la producción de máquinas de entretenimiento.

Se mantuvo así durante bastante tiempo… hasta 1972. En 1972 Nolan Bushnell, un ingeniero electrónico muy listo de Carolina del Norte, adaptó el juguete de Magnavox diseñado por Ralph Baer, que permitía jugar al ping-pong en una pantalla de televisión, a una máquina a monedas. Y como sabe todo el mundo, la llamó Pong.

Eddie Adlum

Mi hijo llegó del colegio un día y me contó que la hija de Nolan Bushnell había dicho al profesor que su padre era el inventor del Pong. Y yo le dije que preguntara a la niña: «Si tu padre inventó el Pong, ¿cómo es que tuvo que pedir al mío que le arreglara la máquina cuando se le estropeó?».

Al Alcorn, ex «algo así como» vicepresidente de ingeniería de Atari Corporation

En 1972, el presidente Richard Nixon tenía prácticamente segura la reelección tras haber visitado la República Popular de China y la Unión Soviética, el Tribunal Supremo declaró la pena de muerte un acto cruel y un castigo desorbitado y la declaró inconstitucional, y una investigación por parte del consejero de la Casa Blanca, John Dean, declaró inocente a la administración Nixon de cualquier implicación en el intento de hurto en la sede del Partido Demócrata del complejo de apartamentos Watergate.

El Promedio Industrial Dow Jones llegó a los 1.000 puntos por primera vez el 14 de noviembre de 1972 y la economía pintaba mejor que en los últimos cinco años. Esa mejora de la economía trajo consigo el nacimiento de miles de nuevas empresas.

El 27 de junio de 1972, Nolan Bushnell y Ted Dabney solicitaron la constitución de Atari. La empresa tuvo una inversión inicial de 250 dólares cada uno. En diez años, Atari se había convertido en un gigante del entretenimiento con unos ingresos de 2.000 millones de dólares al año y en la empresa con el desarrollo más rápido de la historia de Estados Unidos.

La primera oficina de Atari estaba ubicada en una zona industrial de Santa Clara y era poco más que un espacio de casi 100 metros cuadrados dentro de un edificio barato de hormigón construido para albergar empresas emergentes. Fue una época de vacas flacas para la empresa. Tan solo tenían algunos contratos pequeños y el poco dinero de los derechos de autor que Bushnell recibía por *Computer Space*.

Bally, que se había convertido en un fabricante muy exitoso de máquinas de *pinball* y recreativas, fue uno de los primeros clientes de Atari y firmó un contrato de duración limitada con Bushnell para desarrollar máquinas de *pinball* más anchas. Mientras tanto, Bushnell seguía trabajando en la versión multijugador de *Computer Space*, que tenía la intención de vender a sus antiguos jefes de Nutting Associates.

> Teníamos unas instalaciones de casi 200 metros cuadrados. Era como una tienda de garaje… ya sabes, uno de esos sitios con una puerta enrollable, una oficina y un baño. También tenía una pequeña zona para una recepción y pedimos a los propietarios que nos pusieran otra oficina. Aquella era el

laboratorio de Ted.

Ese tipo de instalaciones «incubadora» son muy típicas de California. Son baratas y se fabricaron para ser baratas porque… lo único que se quiere allí (y lo que quería Cole Properties, los arrendadores del edificio) era que firmes un alquiler a largo plazo.

El 80 por ciento de las compañías [que firman un alquiler] no prosperan ni se quedan hasta que termina el contrato de alquiler. Pero hay otras que crecen mucho y muy rápido. Y entonces es cuando dicen: «Bueno, podemos cancelaros el contrato, pero tenéis que pasaros a otra de nuestras propiedades».

Nolan Bushnell

Bushnell y Dabney establecieron una ruta de *pinball* que incluía un bar de la zona, algunas cafeterías y el centro de estudiantes de la Universidad de Stanford para tener unos ingresos regulares. Al poder comprar las máquinas de *pinball* más baratas y saber cómo mantenerlas, la ruta se convirtió en un recurso muy rentable. De hecho, llegó a ser tan lucrativa que cuando Dabney dejó la empresa la aceptó como parte de su acuerdo.

El primer trabajador a tiempo completo de Atari Corporation fue Cynthia Villanueva, una chica de diecisiete años que solía trabajar como niñera para los Bushnell. La joven necesitaba un trabajo para el verano, por lo que Bushnell la contrató como recepcionista. Le enseñó a «montarse la película» para dar la impresión a los clientes de que Atari era una empresa consolidada en lugar de una recién fundada, con más propietarios que empleados.

Nolan no quería responder a las llamadas, quería tener a alguien dedicado a ello. Por eso contrató a una secretaria, Cynthia. Y cuando alguien llamaba [ella los hacía esperar y decía]: «Es para ti, Nolan». Luego tardábamos un poco en ponernos al teléfono para dar la impresión de que la empresa era más grande.

Al Alcorn

Las responsabilidades de Villanueva no se quedaron solo en responder llamadas. Debido al escaso presupuesto de la empresa, se le pedía que hiciera todo tipo de cosas, desde recados hasta ensamblar

componentes electrónicos y montar piezas en los muebles. Se quedó en Atari más de una década, mucho más que Bushnell y Dabney.

El segundo trabajador de Atari fue un joven ingeniero llamado Al Alcorn, a quien Ted Dabney había conocido trabajando en Ampex. Alcorn acababa de terminar las prácticas de empresa que le permitían trabajar los veranos en Ampex mientras terminaba su licenciatura de Ingeniería en Cal-Berkeley.

Alcorn era bajito y fornido y había sido miembro del mismo equipo de fútbol americano juvenil que O. J. Simpson. Tenía un don para la electrónica y había aprendido a reparar televisores gracias a un curso por correspondencia de la RCA mientras cursaba el instituto. Cuando llegó a la universidad, Alcorn se pagó la matrícula gracias a un trabajo en un taller de reparación de televisores.

Cuando terminó la licenciatura, Alcorn descubrió que el mercado de trabajo no iba demasiado bien, pero lo contrataron en Ampex. Cuando la empresa tuvo problemas y empezaron los despidos, Nolan Bushnell le ofreció un trabajo en Atari y Alcorn lo aceptó.

> Nolan me contrató cuando en Ampex las cosas no iban demasiado bien. Me ofreció un trabajo como vicepresidente de ingeniería, o algo parecido. Vicepresidente de Investigación y Desarrollo o como quiera que se llamara el puesto en aquella compañía llamada Syzygy.
>
> Me ofreció un sueldo de 1.000 dólares al mes y la oportunidad de comprar acciones de la compañía. Las acciones no valían nada, y la mayor parte de esas nuevas empresas no tienen futuro. En realidad, ganaba un poco más en mi empleo anterior, pero me dije: «a la mierda».
>
> Nolan tenía un coche de empresa. Aquello era algo en lo que nunca había pensado y del todo nuevo para mí. Era un Oldsmobile familiar, pero fue increíble porque podía conducir un coche que no era mío sin tener que pagar por él. ¡Menuda idea!
>
> **Al Alcorn**

Solo un ejercicio

Poco después de contratar a Alcorn, Bushnell le encargó su primer proyecto. Bushnell le contó que acababa de firmar un contrato con General Electric para desarrollar un juego electrónico doméstico basado en el ping-pong. El juego tenía que ser sencillo de jugar: «una pelota, dos palas y un marcador… No tiene que haber nada más en la pantalla».

Bushnell se lo había inventado todo. En realidad no había firmado ningún contrato ni mantenido ninguna conversación con General Electric. Lo que ocurría era que Bushnell quería que Alcorn se familiarizara con el proceso de crear juegos mientras él se ocupaba de un proyecto más importante. Poco antes, Bushnell había vendido a los ejecutivos de Bally la idea de crear un juego en el espacio exterior que combinara la física realista de *Computer Space* con una pista de carreras.

> Más tarde me enteré de que aquello solo era un ejercicio que Nolan me había puesto porque era el juego más sencillo que se le ocurrió en aquel momento. No creía que fuese a tener valor como juego. Creía que el próximo éxito iba a ser algo mucho más complejo que Computer Space, no algo más simple.
>
> Nolan no quería decirme nada de eso porque así no me motivaría para esforzarme. De todas maneras, iba a desechar mi juego.
>
> **Al Alcorn**

Gracias a su trabajo en Ampex, Alcorn ya estaba familiarizado con la lógica transistor a transistor (tecnología TTL) que era necesaria para crear juegos electrónicos. Intentó trabajar a partir de los esquemas y diagramas que Bushnell había dibujado mientras diseñaba *Computer Space*, pero le parecieron un galimatías. Alcorn terminó por crear sus propios diseños basándose en lo que conocía de los inventos de Bushnell y sus propios conocimientos de la tecnología TTL.

A medida que avanzaba en su trabajo, Alcorn fue añadiendo mejoras que a Bushnell ni se le habían pasado por la cabeza. Reemplazó los componentes caros por otros mucho más baratos. En la idea original de Bushnell, las palas devolvían la pelota en la misma dirección que venía, pero Alcorn no lo vio adecuado y diseñó una

manera de añadir efecto a los golpes y que se pudiera apuntar con las palas.

En lugar de utilizar líneas sólidas para representar las palas, Alcorn las dividió en ocho segmentos. Si la pelota rebotaba en los dos segmentos del centro de la pala, giraba 180 grados y volvía en la misma dirección. Si la pelota rebotaba en los dos segmentos siguientes, la trayectoria se desviaba un poco. Y si la pelota rebotaba en los segmentos de los bordes de las palas, se desviaba en un ángulo de 45 grados.

Alcorn también hizo que la pelota tuviera aceleración. En el juego original, la pelota danzaba por la pantalla siempre a la misma velocidad hasta que alguien fallaba el golpe. Al ver lo aburrido que era aquello, Alcorn pensó que añadir velocidad a la pelota si el punto se alargaba mucho podría hacerlo más emocionante. Programó el juego para que cuando la pelota hubiera rebotado un número determinado de veces, empezara a ir más rápido.

La creación de *Pong* siempre ha estado envuelta por un cierto halo mitológico. Mucha gente ha escrito sobre el minucioso esfuerzo que supuso la creación del sonido que se escucha cuando la pelota golpea en una pala. Según Alcorn, aquel sonido fue fruto de un golpe de suerte.

> Cuando lo desarrollaba me sentí un poco frustrado porque siempre lo veía demasiado complejo para llegar a tener éxito entre el gran público. Tenía la sensación de estar fracasando, y Nolan jamás mencionó que el juego había salido mejor de lo que él esperaba.
>
> Y sobre el tema del sonido… La gente ha hablado mucho sobre eso y he leído artículos sobre lo ingeniosa que fue su creación y lo adecuado que era para el juego. La verdad es que me había quedado sin partes para la placa y Nolan quería que se oyera una ovación, como si el público enloqueciera cada vez que se marcara un punto. Ted Dabney me dijo que también estaría bien poner abucheos y silbidos para cuando se fallara, porque frente a cada ganador había un perdedor.
>
> Y yo me dije: «A la mierda, no tengo ni idea de cómo hacer esos sonidos, y aunque supiera no tengo las piezas necesarias». Como ya lo tenía conectado, trasteé un poco con el generador de señal hasta que encontré tonos o

frecuencias adecuados. Esos sonidos se crearon en media jornada, y eran sonidos que ya estaban en la máquina.

Al Alcorn

Pong se parecía más a jugar al *squash* que al ping-pong. Gracias a las palas segmentadas de Alcorn, se convirtió en un juego de ángulos y los rebotes en las paredes se convirtieron en una estrategia fundamental. Los jugadores controlaban sendas líneas blancas de 2,5 centímetros que representaban las raquetas y tenían que usarlas para golpear un pequeño cuadrado blanco que representaba la pelota. El fondo era negro.

El juego se transmitía a un televisor en blanco y negro de la marca Hitachi, que Alcorn había comprado en una tienda Payless que le quedaba cerca por 75 dólares. Montó el aparato en un mueble de madera de 1,20 metros que se parecía un poco a un buzón. Como las placas de circuitos impresos no se habían fabricado todavía, Alcorn tuvo que conectar todos los cables por su cuenta. Dentro del mueble había cientos de cables soldados a pequeñas tablas, que hacían que recordara a la parte trasera de una centralita telefónica.

Alcorn tardó casi tres meses en construir un prototipo que funcionara y el resultado final sorprendió a Bushnell y Dabney. En vez de entregarles un ejercicio interesante, Alcorn había creado un juego divertido que llegó a convertirse en el buque insignia de la empresa. Bushnell lo llamó *Pong* e hizo algunos cambios, como añadir una bandeja para el pan en la que recolectar las monedas y una tarjeta con instrucciones que rezaba: «Dele siempre a la pelota para conseguir la mayor puntuación». Para comprobar las posibilidades comerciales del juego, Bushnell y Alcorn lo instalaron en un local de la ruta de *pinball* de Atari.

Nuestra intención inicial era meternos en el negocio como una empresa de diseño y vender ideas para que otros las licenciaran. Teníamos un contrato con Bally para diseñarles un videojuego y pensábamos que iba a ser un proyecto muy grande y muy largo.

Hice que Al creara aquel juego, el Pong, un juego de ping-pong. Y no veas lo divertido que era. Cambiamos un par de cosas y lo hicimos más divertido todavía, y pensamos que en Bally estarían dispuestos a comprárnoslo. Así nuestro

contrato terminaría muchísimo antes de lo esperado y viviríamos felices en Silicon Valley.

Así que ofrecí el Pong a Bally. Les dije: «Ya sabemos que el contrato decía que era un juego de carreras, pero hemos creado esto en su lugar. ¿Lo queréis? ¿Lo veis bien para saldar nuestra parte del acuerdo?». Lo jugaron y dijeron: «Es divertido, pero hacen falta dos jugadores. Una persona sola no puede jugar». A lo que les respondí: «No os preocupéis, seguro que podemos añadirle la opción de jugar en solitario». Los tenía en el bote.

Nolan Bushnell

Andy Capp's Tavern

Andy Capp era una cervecería de mala muerte de Sunnyvale, California. No tenía nada de especial, pero al fondo tenía la sala de juegos más grande que había visto en un bar en mi vida.

Nolan Bushnell

Una vez que se sentía muy generoso, Bushnell describió Andy Capp's Tavern, el local donde Atari probó *Pong* por primera vez, como un «local rústico». Era un viejo bar de Sunnyvale, que en aquella época pretecnológica de principios de 1970 era una ciudad mucho más pequeña. Alcorn, que visitaba el bar cuando hacía la ruta de *pinball*, recuerda que contaba con cuatro o cinco máquinas de *pinball*, una gramola y una máquina de *Computer Space*. Instalaron el prototipo de *Pong* a finales de septiembre de 1972.

Lo pusimos [el prototipo de Pong] en un barril. Tenían unos viejos barriles de vino que usaban como mesas y lo pusimos encima de uno. Ni así llegaba a la altura media.

Nolan Bushnell

Nolan y yo nos quedamos allí sentados la primera noche para ver a la gente jugar, y pasó lo siquiente. Estábamos allí con un par de cervezas y vimos cómo una persona se levantaba y se ponía a jugar a Computer Space mientras un

amigo suyo jugaba a Pong. Seguimos mirando y el primero de ellos va con su amigo y se pone a jugar a Pong con él.

Al rato nos acercamos y le preguntamos: «Oye, ¿qué te ha parecido esa máquina?», y el tío nos dice: «Está genial. Conozco a los que la diseñaron».

«¡No veas! ¿Y cómo son?»

Y entonces [el tipo] nos soltó una sarta enorme de mentiras. Creo que practicaba frases para ligar.

Al Alcorn

Uno de los mayores mitos de los videojuegos dice que dos días después de instalar *Pong* en Andy Capp’s Tavern, Alcorn recibió una furiosa llamada nocturna de Bill Gattis, el gerente del local. Según la historia, la máquina se había averiado y Gattis quería quitársela de encima.

Lo que pasó, en realidad, fue que Alcorn recibió la llamada de Gattis dos semanas después de instalar la máquina. El camarero le preguntó por teléfono y con buenas maneras si podían ir rápido a arreglar la máquina, ya que estaba teniendo bastante éxito. Alcorn visitaba Andy Capp a menudo mientras hacía el mantenimiento de la ruta de *pinball* de Atari. Bushnell y él habían elegido el bar de Gattis como campo de pruebas porque el dueño siempre estaba dispuesto a ayudar.

Me dijo: «Al, me ha pasado una cosa muy rara. Al abrir el bar esta mañana, había dos o tres personas en la puerta haciendo cola. Han entrado y se han puesto a jugar con esa máquina sin consumir nada. Nunca había visto algo así».

Fui a arreglar la máquina sin saber qué era lo que me iba a encontrar. Abrí el monedero para echar una partida gratis y me quedé de piedra cuando las monedas empezaron a caer sin parar. Las cogí a puñados, empecé a metérmelas en los bolsillos, di al dueño mi tarjeta y le dije: «La próxima vez que ocurra algo así, llámame a casa lo más pronto que puedas. Esta máquina la arreglo a cualquier hora».

Al Alcorn

Nolan Bushnell había ido a Chicago a visitar a algunos fabricantes de *pinball* unos días antes de que Alcorn recibiera la llamada de Andy Capp’s Tavern. Llevaba consigo un juego de *Pong* portátil para

mostrárselo a los ejecutivos de Bally y Midway. Aunque Bushnell tenía entendido que a *Pong* no le iba mal en el local de prueba, no tenía ni idea de lo bien que estaba yendo en realidad. Cuando volvió se encontró con un Alcorn emocionado que le contó que la máquina de Andy Capp's Tavern había dejado de funcionar porque tenía demasiadas monedas. Aquella noticia fue como una revelación para Bushnell.

Sorprendido por el éxito de *Pong*, Bushnell decidió fabricar el juego por su cuenta en vez de venderlo a una empresa de fabricantes consolidada. El problema era que ya había hablado sobre el juego con los ejecutivos de Bally y Midway y habían empezado a mostrar interés. Tenía que encontrar la forma de apartarlos de *Pong* pero sin cerrarse la puerta a futuros proyectos. Bushnell decidió enfrentar los intereses de las dos empresas.

> Nolan decidió que ya no quería que Bally se encargara de Pong porque sabía que era demasiado bueno. Así que se volvió a reunir con Bally y con Midway. A la gente de Bally les dijo que los de Midway no querían el juego y gracias a eso decidieron que ellos tampoco.
>
> Luego dijo lo mismo a los de Midway, que en Bally no querían el juego, y los convenció de que no era muy bueno. [Cuando escucharon que los de Bally no lo querían] Se dejaron convencer fácilmente.
>
> **Al Alcorn**

El gran debate

La historia de los videojuegos tiene grandes preguntas sin respuesta. Hay una referente a Ralph Baer, el diseñador de la Magnavox Odyssey, y Nolan Bushnell. Y es un tema de derechos.

En 1972, cuando Nutting Associates intentaba vender *Computer Space* como el comienzo de la nueva generación de juegos recreativos, Magnavox se dedicaba a enseñar con discreción el juego de televisión Odyssey por el país en unas demostraciones especiales que organizaba

para distribuidores y comerciantes. La mayoría de las demostraciones eran privadas, pero aquel nuevo dispositivo también se dejó ver en algunas ferias comerciales.

La primera de ellas empezó el 3 de mayo de 1972 en Phoenix, Arizona. Tres semanas después, Odyssey llegó a una gran feria de la ciudad de Burlingame, en la zona de la Bahía de San Francisco. Según Magnavox, un empleado de Nutting Associates llamado Nolan Bushnell se presentó allí el 24 de mayo. Según las declaraciones de testigos aportados por Magnavox, estando en la feria Bushnell probó Odyssey.

Al poco de que Atari empezara a comercializar *Pong,* en 1972, Magnavox denunció a aquella nueva empresa de California. Según Magnavox, *Pong* infringía algunas de las patentes de Baer: la patente de proyectar juegos electrónicos en una pantalla de televisión y, sobre todo, la que establecía su concepto de ping-pong electrónico.

> Siempre alegaron que había tenido lugar una reunión o una feria de distribuidores en algún lugar de Sillicon Valley y que yo quizás hubiera estado allí. Una de esas discusiones que no va a ninguna parte.
>
> **Nolan Bushnell**

Atari jugaba con desventaja. Para empezar, el metódico Ralph Baer consideraba que presentar patentes era una parte integral de su trabajo como inventor. A lo largo de su vida, Baer consiguió hacerse con más de setenta patentes e incluso lo nombraron «inventor del año» en el estado de Nueva York. Lo documentaba todo.

Por su parte, Bushnell tenía un estilo más descuidado y pasaba por alto los detalles mundanos de la invención y la solicitud de patentes. Hasta cuando desarrollaba diagramas, como el que había hecho para *Computer Space*, solían ser ilegibles.

Lo más importante era que, hubiera acudido Bushnell o no, sí que había tenido lugar una feria de Magnavox.[1] La empresa tenía pruebas de que había enseñado Odyssey en Burlingame antes de la creación de *Pong* e incluso antes de la constitución de Atari. Magnavox también contaba con las notas y las patentes de Baer, todas ellas claramente anteriores a juegos como *Pong* o *Computer Space*.

Bushnell sopesó sus opciones. Magnavox tenía más recursos y abogados de los que Atari se podía permitir. Su abogado le instaba a llevar el asunto a los juzgados, ya que estaba convencido de que podían ganar, pero cuando Bushnell le preguntó cuánto costaría todo, el abogado respondió que los gastos podrían ascender a 1,5 millones de dólares, más dinero del que Atari tenía disponible. La empresa no podía permitirse el pleito, ni aunque lo ganara.

Bushnell tenía que encontrar otra alternativa para asegurar la supervivencia de su compañía y al final consiguió un acuerdo. Magnavox ofreció a Bushnell una propuesta de acuerdo amistoso muy barato y Bushnell pidió que se añadieran algunos términos especiales.

> Lo resolvimos todo fuera de los juzgados y tanto Nolan como Atari consiguieron un acuerdo muy favorable. Pagaron muy poco: se escapó con una prima minúscula por la licencia.
>
> Atari se convirtió en licenciatario por acuerdo previo pago. Pagó una cantidad fija, una suma ridícula, quizás unos pocos cientos de miles de dólares. No recuerdo los detalles. Pero él [Nolan] consiguió una licencia muy ventajosa que no le costó casi nada. Y, por nuestra parte, aquel fue el final de los problemas con Atari.
>
> Si cualquiera de nosotros hubiera tenido algún indicio de lo que iba a ocurrir con Atari en esta industria, nunca hubiéramos aceptado aquellos términos.
>
> **Ralph Baer**

Bushnell afrontó aquellos problemas legales como si se tratara de una partida de ajedrez. A cambio de aquel acuerdo, Atari se convirtió en el único licenciatario de Magnavox. En aquella época ya había otras compañías que empezaban a hacer juegos similares, pero Atari ya había pagado su cuota por la licencia y los futuros competidores tendrían que abonar grandes cantidades a Magnavox en materia de derechos de autor. Y Magnavox denunciaba sin piedad a cualquier infractor.

> Magnavox dijo: «Por 700.000 dólares os concedemos una licencia sin cuotas». Y Nolan, muy inteligente, respondió: «Hecho». Y mientras los demás tuvieron que pagar derechos de autor, nosotros ya teníamos una licencia pagada.

Aquello se negoció en junio de 1976, una fecha clave. Fue una semana antes de que abriera la feria de consumo electrónico y uno de los términos del acuerdo era que Magnavox tendría los derechos de cualquier producto de consumo que lanzáramos en los siguientes 365 días. Cualquier cosa.

Por lo que, llegados a aquel punto, decidimos que no íbamos a lanzar al mercado ningún producto de consumo durante un año. Los lanzaríamos en el siguiente CES [Consumer Electronic Show]. Creo que fue la única vez que mantuvimos la boca cerrada sobre un producto, y fue divertido porque, cuando los abogados de Magnavox venían a inspeccionarnos, les poníamos a Steve Bristow de guía… Bristow no tenía ni idea sobre nuestros productos de consumo, que era justo lo que querían en Magnavox.

Al Alcorn

Ayudé con las negociaciones de aquel acuerdo. Pagamos muy poco dinero y aun así logramos que se comprometieran por escrito a poner dificultades a todos nuestros competidores. Teníamos la sartén por el mango y fueron los de Magnavox los que dijeron: «Os ayudaremos. Os ofreceremos un trato maravilloso y pondremos la zancadilla a todos los demás».

Nolan Bushnell

Al firmarse el acuerdo, el caso no llegó a los juzgados. Bushnell y Baer se conocieron en Chicago el día de su firma, en las escaleras de un juzgado. Baer recordaba que le presentaron a Bushnell, se estrecharon la mano, intercambiaron algunas formalidades y se fueron cada uno por su lado.

Con los años, Bushnell alcanzó fama nacional como el «padre de los videojuegos». A finales de la década de 1970, cuando iba a retirarse, Ralph Baer por fin contó su historia a la prensa.

Llegó un momento en el que me cansé de ser un pusilánime y empecé a poner los puntos sobre las íes. Pero no tuvo ninguna consecuencia económica porque para entonces ya había terminado todo.

También decidí callarme y mantener un perfil bajo en prensa porque Nolan, al fin y al cabo, era un cliente. Era el titular de una licencia y la persona que había puesto aquel negocio en el mapa. De hecho, es posible que sin él nunca

> hubiera habido beneficios. Si Nolan quería decir que fue el gran inventor, bien por Nolan. Eres un buen tipo. Nos has hecho ganar mucho dinero. Puedes decir lo que quieras.
>
> **Ralph Baer**

Años después Baer habló con Nolan Bushnell y Gene Lipkin, director de márketing de Atari, en el Consumer Electronics Show. Según Baer, Bushnell se lo presentó como «el padre de los videojuegos», a lo que Baer sonrió y le dijo: «Ojalá le hubieras dicho eso a la prensa».

---

[1] Los litigios posteriores revelaron que Bushnell no solo había acudido a la feria de Burlingame, sino que también había jugado al juego de tenis de Odyssey.



El rey y la corte

> Conseguimos que Cramer Electronics nos vendiera a crédito. Los bancos no querían saber nada de nosotros porque, al trabajar con máquinas de monedas, estaba clarísimo que éramos de la mafia.
>
> **Al Alcorn**

Culpable por asociación

Habían pasado más de treinta años desde que la cruzada de Fiorello LaGuardia en Nueva York acabara con la industria del *pinball* en la ciudad, pero el estigma del crimen organizado seguía rondando sobre el negocio de las máquinas de monedas. Los políticos y los banqueros recordaban las máquinas *pay-out* y las de bingo. Cuando

unos matones dieron una paliza a Joel Hochberg mientras reparaba una máquina en un bar de Brooklyn, las autoridades locales dieron por hecho que había sido un ajuste de cuentas de la mafia y se negaron a creer que lo hubieran confundido con otra persona. Conscientes de la mala imagen del negocio, los operadores de la industria del entretenimiento intentaron realizar un lavado de cara.

> La palabra «gramola» tenía mala prensa en nuestra industria, ya que se asociaba con el crimen organizado y con organizaciones ilegales, por lo que empezamos a utilizar eufemismos para designar al aparato. Mi favorito era «dispositivo musical a monedas». Pero como era de esperar, en la industria todos seguíamos utilizando la palabra «gramola» cuando hablábamos en privado.
>
> **Eddie Adlum**

Al reportar tanto dinero en efectivo, la industria del entretenimiento comenzó a llamar la atención y a levantar sospechas, y algunos, sin duda, la utilizaron para sus operaciones de blanqueo de dinero. Pero la mayoría de las historias que dicen que la mafia controlaba el negocio son mitos o exageraciones. La verdad es mucho menos interesante. «El negocio no movía tanto dinero como para atraer a ese tipo de gente», comentaba Eddie Adlum, que empezó a cubrir la industria de las máquinas a monedas en 1964.

> Es como una parte de nuestra historia que hoy en día nos hace sonreír al echar la vista atrás. Era triste ver a un niño volver a casa y decirle a su padre: «Papá, ¿eres un estafador?». Y que el padre tuviera que responder: «No, ¿por qué?». Y que el niño explicara: «Porque mi amigo Joey dice que los que tienen una gramola son unos estafadores».
>
> **Eddie Adlum**

Aunque Nolan Bushnell empezaba a entender muy rápido los entresijos del mercado de las máquinas a monedas y contaba con un aparato de alta tecnología muy atractivo y unas sólidas habilidades de oratoria para presentarlo, que eran los ingredientes necesarios para conseguir apoyo económico, se encontró con que los bancos no querían prestarle dinero. Veían su producto como una nueva versión

del *pinball*. Era como si intentara convencerlos para abrir un casino o un hipódromo.

Puede que sus ideas no asustaran a la gente, pero su presencia sí lo hacía. Bushnell era un tipo alto y larguirucho, con el pelo largo y despeinado. Se parecía más a un motorista o un *hippie* que a un mafioso, pero a los banqueros tampoco les gustaban mucho los motoristas y los *hippies*.

Al final, solo Wells Fargo quiso arriesgarse con Atari y concedió a la empresa una línea de crédito de 50.000 dólares. Era poco en comparación con lo que había pedido Bushnell en un principio, pero fue el mejor trato que consiguió.

Para que Atari pudiera competir con otras empresas establecidas en el negocio de las máquinas de monedas como Bally y Midway, Bushnell tenía que ampliar sus instalaciones. Al retirar las paredes de hormigón que separaban el local de uno adyacente, dobló el tamaño de Atari hasta casi los 200 metros cuadrados. Luego alquiló otro local e hizo que también se eliminaran las paredes que los separaban, lo que volvió a duplicar el espacio hasta casi los 400 metros cuadrados.

Pero no era suficiente. Unos meses más tarde, Bushnell intentó rescindir el contrato de alquiler con Cole Properties, pero solo consiguió mudarse a otro local perteneciente a Cole: una pista de patinaje abandonada que se encontraba a pocas manzanas de distancia. Las oficinas administrativas de Atari se quedaron en el local de Scott Boulevard y utilizaron el de Martin Avenue como planta de ensamblaje.

El siguiente paso era contratar trabajadores. Dado que Al Alcorn se encargaría de las partes más técnicas, como el diseño y el control de calidad, Bushnell y Ted Dabney decidieron contratar a trabajadores sin experiencia para montar las máquinas de *Pong*. Pasaron por una oficina de empleo de la zona y contrataron a casi todos los que les enviaron.

> Entonces fue cuando empezamos a contratar a la gente que nos enviaba la oficina de empleo. Algunos pertenecían a bandas de motoristas y otros se dedicaban a empeñar televisores para comprar heroína. No habíamos creído que aquí existiera nada de eso. Al fin y al cabo, estábamos en

San José, California, una comunidad ejemplar.

Nolan Bushnell

Al principio en Atari había buen ambiente, pero los sueldos no eran nada del otro mundo. Los nuevos trabajadores cobraban un poco más del sueldo mínimo: 1,75 dólares la hora más incentivos. Entre los incentivos que más triunfaban estaban las «quedadas de birra de los viernes noche» en la zona de carga. Además, los empleados también podían jugar gratis.

A medida que aumentaban los pedidos de *Pong*, se hizo imposible cubrir la demanda. Bushnell contrató a casi todos los que llegaban pidiendo empleo, y los trabajadores de la cadena de montaje llegaron a trabajar en turnos de 16 horas. La tensión se hizo patente y hasta hubo un intento fallido de crear un sindicato. Los trabajadores se empezaron a distanciar de los directivos y los altos cargos.

Atari también se convirtió en sinónimo de consumo de drogas. Las instalaciones de la pista de patinaje de Martin Avenue olían a marihuana. Un ex empleado llegó a afirmar que uno «se podía colocar respirando el aire que salía del edificio». Steve Bristow, que más tarde se convertiría en vicepresidente de la compañía, no recuerda que fuera tan exagerado: «Algunas partes del edificio olían a hierba, pero no recuerdo colocarme solo por pasar por allí».

Poco después, varios trabajadores de la cadena de montaje con ojo para los negocios descubrieron que podían complementar lo poco que cobraban robando televisores y vendiéndolos en las casas de empeños de la zona.

> Fue durante un periodo de seis semanas [cuando el robo de material por parte de los trabajadores se convirtió en algo grave]. Nos dimos cuenta de lo que ocurría, tomamos medidas para endurecer la seguridad y solucionamos el problema. Había muchísimos robos hasta que hicimos algo al respecto. Despedimos a mucha gente, pero aun así se seguía fumando mucha marihuana.
>
> Un chico tenía un bote para donaciones con las que ayudar a los empleados con los embarazos indeseados. Nunca llegó a ser una política oficial de Atari, pero tampoco lo ocultamos a los vendedores.

Nolan Bushnell

Otros empleados recuerdan que aquel problema con las drogas no dejaba de ir a más. Cuando se pidió al equipo de investigación y desarrollo que trabajara en la cadena de montaje para ayudar a cumplir los plazos de la campaña de Navidad de 1977, uno de los nuevos diseñadores llamado Roger Hector se puso muy nervioso por trabajar allí. Una vez fue al servicio y encontró jeringuillas vacías en el suelo. «No me podía creer que aquello estuviera pasando», dijo Hector.

Empieza el trabajo

> Nos estábamos forrando con las máquinas de Pong. Creo que las vendíamos por unos 1.200 dólares al contado y construirlas nos costaba unos 300 o 400. Teníamos un flujo de ingresos constante desde el principio, sin necesidad de recurrir a capital de riesgo ni nada de eso.
>
> **Al Alcorn**

La producción de juegos de Atari evolucionó hacia una cadena de montaje muy sofisticada, pero al principio era poco más que una carrera desastrosa. Los trabajadores ponían los muebles de las máquinas de *Pong* en el centro de las instalaciones y hacían turnos para instalar los componentes hasta que estaban terminadas. Aquel proceso era lento y desordenado, y se podían montar así unas diez máquinas al día, muchas de las cuales no pasaban los controles de calidad.

> Nuestro primer pedido fueron unas diez unidades para Advance Automatic Sales en San Francisco. Los conocía de mis tiempos en Nutting. El segundo pedido fue de Portale Automatic, una empresa de Los Ángeles. También pidieron diez.
>
> En aquella época ya se había corrido la voz. Advance Automatic se había enterado de lo ocurrido en Andy Capp's [Tavern].
>
> **Nolan Bushnell**

Bushnell empezó a instalar *Pong* en otros locales de la ruta de entretenimiento de Atari al mismo tiempo que crecía el negocio con otros distribuidores. Las noticias volaron. *Pong* se había convertido en uno de los juegos más rentables de la historia. El resto de máquinas conseguía 40 o 50 dólares a la semana, mientras que en aquella época *Pong* recaudaba hasta cuatro veces más: podía llegar hasta los 200 por semana.

Los beneficios de la ruta empezaron a aumentar y Bushnell contrató a Steve Bristow, el estudiante de ingeniería de Cal-Berkeley que había reemplazado a Alcorn en las prácticas de empresa en Ampex, para recaudar las monedas de la ruta. Atari acababa de abrir una sala de juegos en Berkeley y para Bristow la ruta era una buena forma de ganar algo de dinero, además, ya que recibía el 1 por cierto de los beneficios.

> La ruta de juegos nos daba muchos beneficios y él [Steve Bristow] se encargaba de ella en verano mientras se dedicaba a otras cosas de la empresa, porque necesitábamos hacer de todo para que siguiera entrando dinero.
>
> Montamos nuestro primer salón recreativo en Berkeley. El trabajo de Steve era llevar el mantenimiento, recoger el dinero y traérnoslo. En otoño de aquel año lo hizo mientras continuaba con sus estudios en la universidad; para él era lo normal.
>
> Steve solía llevar a su esposa en la ruta. Cuando iban a recoger el dinero, ella llevaba un hacha de mano. Tenían miedo porque cargaban cientos de dólares en monedas y no podían llevar armas de fuego.
>
> **Nolan Bushnell**

> Intentamos que nos dejaran llevar pistola, pero se negaron, por lo que preguntamos si había alguna ley que prohibiera llevar un hacha. No la había, así que eso hicimos.
>
> **Steve Bristow**

Las noticias corrían muy rápido en la industria del entretenimiento. Los primeros encargos eran pequeños, pero numerosos. A finales de 1973, Atari había recibido el encargo de 2.500 máquinas de *Pong*. A finales de 1974, llegaron a ser más de 8.000. En aquella época ya era más popular que las mejores máquinas de *pinball*.

Hubo otra compañía que se benefició del éxito incipiente de Atari. A pesar de que Magnavox Odyssey no había llamado mucho la atención cuando se lanzó, el sistema de entretenimiento doméstico se hizo más popular gracias a *Pong*. Atari tuvo mucho éxito y consiguió que Odyssey siguiera en la brecha y vendiera 100.000 unidades durante su primer año.

> … sigo pensando que si no hubiera sido por Nolan y por cómo aumentó el interés por jugar en una pantalla de televisión gracias a Pong aquel verano, Magnavox Odyssey no habría vendido tan bien. Sin duda, llegaron a complementarse.
>
> **Ralph Baer**

El Rey, la Reina y los Cinco Príncipes

A medida que Atari crecía, Bushnell se rodeó de personas en las que confiaba. Pero cuando empezó a vislumbrar un éxito que nunca habría imaginado, dejó de tener tiempo para quienes no compartían su manera de ver las cosas.

Ted Dabney, cofundador de Atari y viejo amigo de Bushnell, fue la primera baja. Según Bushnell, Dabney seguía pensando como un ingeniero de poca monta. No estaba listo para ser propietario de una multinacional y limitaba el crecimiento de Atari.

Dabney no quería irse al principio, y tanto él como Bushnell se echaron muchas cosas en cara. Pero Dabney terminó por hacerse con la rentable ruta de entretenimiento y también recibió acciones de la empresa. Años más tarde, Dabney las vendió y les sacó mucho beneficio: la inversión inicial de 250 dólares lo había convertido en millonario.

> Lo eché cuando llevábamos unos dos años. Lo que le ocurrió a Ted fue que el volumen de negocio empezó a quedarle grande, y él lo sabía. Era un gran ingeniero y le gustaba estar en la empresa, pero de repente todo aquello empezó a ser demasiado para él.

> Ted acabó haciéndose cargo de la ruta de monedas, que era un negocio muy lucrativo. Cuando vendimos la empresa [Bushnell vendió Atari más adelante], consiguió mucho dinero por sus acciones y aquellos negocios, que había gestionado con éxito hasta el momento. Creo que, en total, llegó a tener un valor de un millón de dólares.
>
> **Nolan Bushnell**

Bushnell puso a un grupo de expatriados de Ampex y a varios ejecutivos jóvenes y ambiciosos en el puesto de Dabney. En Atari se los conocía como «el Rey, la Reina y los Cinco Príncipes».

El grupo lo formaban Al Alcorn, que era el jefe del departamento de investigación y desarrollo; Steve Bristow, que se convirtió en vicepresidente de ingeniería; Bill White, director de finanzas; Gil Williams, encargado de producción; Joe Keenan, vecino de Bushnell que más tarde se convertiría en presidente de Atari y Kee Games; y Gene Lipkin, vicepresidente de ventas. (Keenan, heterosexual casado, tenía el apodo de «la Reina» por ser el segundo al mando, no por su orientación sexual).

Entre los miembros del equipo de Bushnell, Lipkin era el único ejecutivo que tenía experiencia en la industria de las máquinas a monedas. Antes de entrar en Atari, Lipkin había trabajado en Allied Leisure Industries, un fabricante de juegos de Florida.

Lipkin aportó la experiencia y las tablas que el grupo necesitaba. Ascendió muy rápido en la empresa y demostró que había sido una buena apuesta.

> Allied Leisure la creó un perro viejo de la industria llamado Dave Braun, con la idea de dejarle algo a su hijo Bobby. Bobby tenía una discapacidad muy grave.
>
> Tenían una fábrica en Hialeah, Florida, y crearon unos juegos de motos bastante buenos. Ahí Gene Lipkin empezó a trabajar como jefe de ventas para Dave Braun y Bobby Braun.
>
> Aquel juego de motos era bastante bueno, pero se estropeaba a menudo y Gene pasaba más tiempo recorriendo el país para disculparse por los problemas que vendiéndolo.
>
> **Eddie Adlum**

Bushnell todavía prefería trabajar cómodo y divertirse que trabajar

duro, de modo que se aseguró de que las personas que lo rodeaban compartían su filosofía. Tenían reuniones en un *jacuzzi*, bebían mucho, experimentaban con drogas y bautizaban los proyectos con los nombres de sus empleadas más atractivas. Las juntas directivas de Atari llegaron a parecerse más a fiestas universitarias que a reuniones de negocios.

> No voy a negar que muchos de los rumores que dicen que consumíamos hierba en las reuniones de planificación y esas cosas sean ciertos. De hecho, creo que es algo muy ligado a la sociedad y a la época en la que vivíamos. Me refiero a que aquello era a finales de la década de 1960 y principios de los setenta.
>
> Pero pronto nos dimos cuenta y dijimos: «Bueno, quizás esto no sea efectivo del todo. Así no vamos bien». Aunque para algunos ya era demasiado tarde y habían destrozado sus vidas.
>
> **Nolan Bushnell**

> Recuerdo una reunión en particular… Nolan vivía en una bonita casa en lo alto de una colina, en Los Gatos, que tenía un jacuzzi en la parte de atrás. Y la reunión fue en aquel jacuzzi. Nolan no dejaba de hablar del dineral en que iba a valorarse la empresa y yo no dejaba de pensar: «hasta que no lo vea, no lo creo».
>
> Hubo un momento en el que Nolan necesitaba unos documentos, así que llamó a la oficina y dijo: «Díganle a la señorita como-se-llame que me los suba».
>
> Estábamos en el jacuzzi [cuando llegó la mujer] y Nolan intentó que ella también se metiera durante la reunión. El abogado de Nolan estaba mosca porque los papeles se habían mojado. Él no había entrado en el jacuzzi y aquello no le gustaba nada. Así era como nos divertíamos en aquella época.
>
> **Al Alcorn**

En 1974, Bushnell contrató a los últimos refuerzos para Atari. Fueron Steve Mayer y Larry Emmons, dos de sus antiguos compañeros de Ampex que habían montado una consultora en Grass Valley, una pequeña comunidad cerca de la frontera entre Nevada y California.

Bushnell apreciaba las capacidades de Emmons y Mayer y no

tardaron en tener un acuerdo en exclusiva. Grass Valley se convirtió en el laboratorio de ideas de Atari, el lugar al que Bushnell y sus ejecutivos acudían cuando necesitaban planear una estrategia o desarrollar un invento nuevo y técnicamente complejo. Mayer y Emmons también se convirtieron en los artífices de muchos proyectos. Según Bushnell, «en Grass Valley se desarrollaba la tecnología que la gente decía que era imposible».

> [Mayer y Emmons] trabajaron para mí en Ampex, por lo que ya sabía que eran buenos.
>
> Creamos un pequeño grupo en Grass Valley, California. Teníamos mala fama y decían que fumábamos hierba y esas cosas. Y creo que gran parte de la culpa la tuvo el hecho de tener un laboratorio de ideas en aquel lugar. La gente decía cosas como: «Y ¿qué van a hacer ahí? A Grass Valley solo se va a una cosa».
>
> **Nolan Bushnell**

Grass Valley se encuentra en el interior de Sierra Nevada, cerca de la frontera con Nevada. Es una zona de espectaculares paisajes naturales, cerca de ciudades que se desarrollaron gracias a las excavaciones de plata. Los ejecutivos de Atari la convirtieron en una especie de retiro espiritual. Bushnell y su equipo conducían hasta allí los fines de semana para realizar sesiones de planificación. Los viajes a Grass Valley se convirtieron en una parte muy importante de la cultura empresarial de Atari. Aquellas instalaciones se volvieron tan importantes que Bushnell las compró sin pensárselo.

Territorio inexplorado

El creciente éxito de Atari asentó a Bushnell en sus funciones de director y promotor jefe. Dejó la hechicería técnica en manos de Mayer y Emmons, mientras Alcorn y Bristow se dedicaban a los aspectos más prácticos de la ingeniería.

Bushnell se centró en el futuro de la compañía. Aunque dedicaba

algo de tiempo a inventar nuevos productos, pasaba la mayor parte de los días buscando nuevos caminos para el futuro de la empresa. Optó sin vacilar por el crecimiento sin freno. Si recibían más pedidos, Bushnell contrataba más trabajadores. Estaba seguro de que la empresa seguiría creciendo mientras los equipos de investigación y desarrollo no se quedaran sin ideas.

Registrar patentes para proteger los productos de Atari fue una de las primeras tareas a las que se dedicó Bushnell. Aprendió de lo que les había ocurrido con Magnavox y quiso evitarse problemas. La tecnología física de *Pong* era completamente original y Bushnell confiaba en poder espantar a los imitadores. Por desgracia, cuando se concedió la patente, ya no servía para nada. Muchos competidores ya habían fabricado y distribuido las imitaciones.

> Nolan registró una patente para el circuito de movimiento con un tipo que era abogado de patentes, pero de la más baja estofa. Éramos una empresa pequeña.
>
> Aquel tipo era un incompetente. La solicitud no sirvió para nada porque se registró demasiado tarde. Se lo dijimos, pero según él no habría ningún problema. Quedó claro que se equivocaba, y nunca mejor dicho.
>
> **Al Alcorn**

A mediados de 1974, había máquinas de ping-pong electrónico en todos los bares y boleras de Estados Unidos, pero Atari no había fabricado ni una tercera parte de ellas. Bushnell llamaba «chacales» a su competencia porque disfrutaban de una ventaja injusta.



Los chacales

En aquellos tiempos las patentes tardaban mucho en registrarse y era un problema, por lo que intentábamos ser más rápidos e innovar antes que nuestros competidores.

Nolan Bushnell

Algunas empresas empezaron a desarrollar juegos como Pong. Nolan registró una patente, pero, como era de esperar, no entró en vigor hasta muchos años después. Yo estaba con él cuando llegó la notificación. Miró los documentos y dijo: «Vale, genial», pero decidió no tomar medidas legales.

Eddie Adlum

Los problemas del éxito

La acusación más seria que se hizo contra Atari fue que causaba interferencias de radio en la misma frecuencia que utilizaba la patrulla de tráfico de Nevada. Y era verdad.

Es probable que ocurriera en todas partes, pero se dieron cuenta en Nevada porque allí todo está muy apartado. Estando cerca de un bar, de repente era imposible comunicarse con la comisaría. Y alguien se dio cuenta de que a partir de las dos de la madrugada, cuando cerraban, todo volvía a funcionar, por lo que tenía que ser algo que había en ellos. Empezaron a desenchufar cosas hasta que llegaron a la máquina de videojuegos y se acabaron las interferencias. Así fue como la patrulla de tráfico casi nos sacó del negocio en Nevada.

Tuvimos que crear unas mallas metálicas que rodearan los equipos para eliminar las interferencias de radio. Lo hicimos de la manera más discreta posible, ya que no sabíamos si ocurría lo mismo en Nueva York, pero allí las autoridades locales nunca se iban a dar cuenta.

Nolan Bushnell

Los imitadores

Después de que Atari consolidara los «juegos de televisión» como un fenómeno del entretenimiento, la compañía se enfrentó a un amplio abanico de elementos que conspiraban contra su capacidad de prolongar aquel fenómeno. El primer problema era que Nolan Bushnell no podía promocionar las máquinas sin que la competencia intentara robarle las ideas.

Poco después de que *Pong* se convirtiera en la mayor innovación de las máquinas de entretenimiento, muchos competidores potenciales empezaron a analizarla. Según Al Alcorn, los ingenieros de las empresas de la competencia visitaron Andy Capp's Tavern poco después de que instalaran allí el primer prototipo de *Pong*.

Y lo peor era que, al contrario que Ralph Baer, Bushnell no tenía ninguna manera de proteger los derechos de sus componentes electrónicos. Llegó a registrar una patente, pero tardó tanto en hacerse

efectiva que otras compañías ya habían fabricado y vendido juegos utilizando una arquitectura parecida. Bushnell se había metido de lleno en una industria en la que el éxito invitaba a la imitación, y todo el mundo consideraba que *Pong* era un éxito, ya que las máquinas recaudaban 200 dólares cada semana.[1] Era imposible evitar que otras empresas la copiaran.

Se empezaron a fabricar otros juegos de ping-pong electrónicos, como cuando los fabricantes de *pinball* copiaron el mecanismo de falta de Williams y los *flippers* de Gottlieb. Tres meses después del lanzamiento de *Pong*, aparecieron juegos con nombres como *Electronic Paddle Ball*. Ramtek, Meadows Games y Nutting (la empresa que había desarrollado *Computer Space*) fueron las primeras que crearon sus propias versiones de *Pong*. Otras más establecidas, como Midway o National Semiconductor, se unieron años más tarde.

> Lo curioso es que Atari no fabricó tantas máquinas de Pong como la gente piensa. No sé el número exacto porque la industria de los videojuegos suele aceptar Pong como el primero, a pesar de que Computer Space se creó antes y también es un videojuego.
>
> Pong significó el principio de la era del vídeo, que era toda una innovación en aquella época. Y la gente la copió. Algunas compañías incluso salieron de la nada para hacerse con su parte del pastel al ver lo que ocurría con Pong.
>
> **Eddie Adlum**

Los salones recreativos de todo el mundo se llenaron de imitaciones. Atari se empezó a expandir a los mercados extranjeros y su éxito empezó a llamar la atención de más empresas. En 1975, un fabricante italiano realizó una copia de *Breakout* de Atari. Aquellas copias estaban tan bien hechas que la única manera de distinguirlas era comprobar la dirección en la parte trasera de la máquina. En aquella época las oficinas de Atari se habían trasladado a San José. Los italianos utilizaban la dirección correcta, pero en las máquinas de Atari seguía la antigua en Santa Clara.

A Bushnell no le hacían ninguna gracia los imitadores. Los llamaba «chacales» y creía que la única manera de ponerse por delante de ellos era desarrollar nuevos juegos e ideas todo el tiempo. Daba por

hecho que los imitadores eran menos creativos y que no serían capaces de desarrollar juegos por su cuenta.

Para seguir a la cabeza, en 1974 Atari empezó a lanzar juegos cada dos meses. Aquella nueva estrategia de Bushnell daba tiempo a la competencia para copiar los juegos, pero Atari respondía lanzando juegos nuevos.

El único problema era que, como el resto de empresas, Atari basaba su catálogo en reinvenciones de *Pong*. Las demás compañías hacían juegos con palas basados en deportes: *Handball* (un *Pong* en una cancha de tres paredes) y *Hockey* (un *Pong* con pequeñas porterías y dos palas). Atari lanzó al mercado *Pin Pong, Dr. Pong, Pong Doubles* y *QuadraPong*.

> Al principio de la historia de Atari tuve una reunión con los distribuidores. Nolan, otras personas y yo estábamos sentados alrededor de una mesa. Después de comer y romper un poco el hielo, Nolan soltó una pregunta/afirmación inolvidable: «Me gustaría saber qué más podemos hacer con los videojuegos aparte de jugar al tenis o al hockey».
>
> Él mismo respondió a la pregunta lanzando juegos de conducción como Trak 10 o Grantrak. Es un visionario.
>
> **Eddie Adlum**

Al final, la solución procedió del laboratorio de ideas de Grass Valley. En 1974, Mayer y Emmons empezaron a diseñar el primer juego de carreras. Aquel simulador de carreras era tan primitivo como *Pong* y más tarde se le llamó *Trak 10*. Los jugadores tenían que usar un volante endeble para controlar un coche que era poco más que una caja y conducirlo por una pista ovalada.

Los gráficos de *Trak 10* eran muy básicos, pero abrió el camino a un sinfín de nuevas ideas creativas. Uno de los siguientes títulos de Atari se tituló *Gotcha* y consistía en que un jugador que controlaba un cuadrado tenía que perseguir a otro que controlaba una X por un laberinto. El juego no convenció a los propietarios de los salones recreativos, pero en los años siguientes las persecuciones en laberintos se convirtieron en una de las temáticas más populares de los videojuegos.

Aunque no había tenido mucho éxito en los salones recreativos,

Gotcha siempre tuvo un significado especial para Bushnell. A partir de aquel juego, su cometido en la compañía dio un vuelco y Bushnell se dedicó mucho más a la dirección que al diseño de juegos. Pasó más de un año antes de que se le ocurriera otra idea.

> Atari creó el primer juego deportivo: Pong. También el primer juego de laberintos: Gotcha. Y el primer juego de carreras: Trak 10. Imaginad lo que habría ocurrido si Bushnell se las hubiera ingeniado para patentar aquellas ideas. No existirían Pac-Man ni Pole Position. La industria habría sido muy diferente.
>
> **Steve Baxter, ex productor de *CNN Computer Connection***

Mientras el resto de compañías seguían obcecadas con el tenis y el ping-pong electrónicos, Atari lanzó al mercado su segundo juego: *Space Race*, un juego en el que los jugadores tenían que esquivar asteroides mientras recorrían la pantalla con unas pequeñas naves espaciales. El juego no tuvo demasiado éxito y Bushnell decidió ir a lo seguro y seguir con los juegos de tenis.

No obstante, algunos años después Atari empezó a experimentar con otras ideas: *Steeple Chase* era un juego multijugador en el que había que saltar obstáculos con caballos en una pista lineal, y en *Stunt Cycle* los jugadores tenían que saltar autobuses con una motocicleta, aprovechando la fama que tenía en aquella época el doble de escenas de acción Evel Knievel.

Atari se consolidó como la compañía de máquinas recreativas más variada y prolífica de la historia. Tenían una especie de regla no escrita según la cual los desarrolladores no podían idear juegos que ya se hubieran creado antes. Aquella innovación estuvo presente durante más de una década.

Atari fue la primera compañía que quiso ir más allá de *Pong* para conseguir inspiración, pero el resto no tardó en seguir sus pasos. En 1975, la película *Tiburón*, la historia de un gran tiburón blanco que comía personas y aterrorizaba una ciudad costera, dio un pelotazo en la taquilla y todo el país se volvió loco. En las playas se decía que los turistas tenían miedo de meterse en el agua, y llegó a ocurrir hasta en las piscinas. La empresa Project Support Engineers (PSE) intentó sacar jugo a la fiebre por los tiburones con un juego llamado *Maneater*.

Maneater era un juego de cazar tiburones que tenía un mueble de fibra de carbono con la forma de la cabeza de un tiburón. La forma característica del mueble lo convirtió en un juego muy caro de fabricar y, a pesar de que la idea de cazar tiburones llamó la atención de los jugadores al principio, la jugabilidad del título no invitaba a repetir.

En 1975, Midway, una de las compañías que había rechazado *Pong* en sus inicios, se convirtió en el principal competidor de Atari. Midway y Atari eran empresas muy diferentes. Atari contaba con un departamento de investigación y desarrollo, pero Midway distribuía los juegos que desarrollaban otras compañías.

Gunfight se convirtió en el primer gran éxito de Midway. Se trataba de un juego de disparos en el que los dos jugadores controlaban a sendos vaqueros y tenían que dispararse desde extremos opuestos de la pantalla. No era una idea original: el juego lo había desarrollado una empresa japonesa y luego Midway lo había licenciado en el mercado estadounidense. Cuando los miembros del equipo de desarrollo de Midway probaron el juego, no les pareció muy entretenido. Los gráficos eran toscos y los movimientos de los pistoleros, muy limitados. Para intentar solucionarlo, Midway contrató a un desarrollador externo: David Nutting, hermano de Bill Nutting, el fundador de Nutting Associates. (La empresa se fue a pique poco después del fracaso de *Computer Space* y Bill Nutting pasó los años siguientes llevando a misionarios y suministros a las regiones más pobres de África). Dave Nutting creó algunos juegos clásicos como *Sea Wolf, Gorf, Wizard of Wor* y *Baby Pac-Man*.

Mientras mejoraba *Gunfight*, Nutting incorporó nuevas tecnologías al mercado de los videojuegos. El juego original solo tenía a dos vaqueros que se disparaban el uno al otro, pero Nutting no solo mejoró los gráficos, sino que añadió objetos entre los contendientes. A veces aparecían cactus o diligencias en pleno duelo y ponían las cosas más difíciles. Para poder realizar aquellos cambios, Nutting tuvo que incorporar un microprocesador a las especificaciones del juego, y así *Gunfight* pasó a la historia como el primer videojuego que usaba un microprocesador.

Gunfight ayudó a que el mercado japonés se abriera camino en la industria de videojuegos estadounidense. La desarrolladora original se

llamaba Taito, que en japonés significa «Lejano Este». Taito y Midway trabajaron unidos hasta 1979. El último proyecto que realizaron juntos obtuvo tantos beneficios que Taito cortó las relaciones y abrió su propia sucursal en Estados Unidos.

La visita

Mientras Atari expandía su repertorio con juegos de carreras, Nolan Bushnell y Gene Lipkin, el vicepresidente de ventas, recorrían el país para conocer la opinión de los distribuidores y los propietarios de los salones recreativos sobre el futuro de los videojuegos. Lipkin, que había empezado en el negocio trabajando para una empresa de Florida llamada Allied Leisure, llevó a Bushnell a almorzar con una de las figuras más respetadas de la industria del entretenimiento: Joel Hochberg, el técnico de juegos de Nueva York que se mudó a Filadelfia en 1961 para hacerse cargo de un restaurante-salón recreativo.

Hochberg se había mudado a Florida para trabajar en un gran salón recreativo propiedad de Mervin Sisken, el hijo del hombre que lo había metido en el negocio. Trabajaron juntos durante siete años y en aquel tiempo el conocimiento de Hochberg sobre la industria alcanzó una reputación a nivel nacional.

Pero su relación laboral terminó de forma poco amistosa y Hochberg abrió un humilde salón recreativo por su cuenta. Como no podía contratar ayudantes, trabajaba allí 14 horas al día y 7 días a la semana. Y a pesar de ello, no hacía sino acumular deudas. Cuando no parecía tener más opción que cerrar el negocio, los propietarios de Allied Leisure se pusieron en contacto con él y le ofrecieron un buen trato. Hochberg pasó de encargarse de mantener el equipo a venderlo y diseñarlo.

En aquella época fue cuando Atari lanzó *Pong* y Hochberg quedó impresionado con aquella nueva tecnología después de probarla. Dos años después, Gene Lipkin lo invitó a almorzar para que conociera a

Bushnell.

> Nolan Bushnell vino a visitarme en Florida del Sur cuando tenía el salón recreativo en Nathan (un conocido restaurante). En aquella época Gene trabajaba en Atari.
>
> Nolan, con su pipa de fumar y todo, vino de visita a Florida del Sur para verme en el salón recreativo. La pregunta que me hizo fue: «¿Crees que los videojuegos tienen futuro?».
>
> A lo que yo respondí: «Creo que ya ni tenemos la posibilidad de dar marcha atrás. El cliente, el jugador, ha visto que la tecnología puede proporcionar tanto realismo que la industria ya no puede pisar el freno».
>
> La verdad es que no estoy seguro de por qué me preguntó aquello, si él era el pionero.
>
> **Joel Hochberg**

Aunque Bushnell y Hochberg pertenecieran a la misma industria, no se comunicaban entre ellos. Bushnell continuó su gira reuniéndose con propietarios de salones recreativos para intentar hacer desaparecer su inseguridad sobre el futuro de la industria.

Hochberg siguió trabajando con Allied Leisure durante un tiempo y terminó por volver a crear su propio negocio. En aquella época ya contaba con relaciones internacionales, que le valieron para conseguir ventajas únicas en la industria del entretenimiento.

Más adelante Bushnell y Hochberg intercambiarían posiciones: Bushnell se convertiría en la autoridad de la industria mientras que Hochberg sería un famoso creador de juegos.

Los paranoicos son los únicos que sobreviven

Los primeros años de Atari estuvieron repletos de grandes éxitos, pero también de fracasos importantes. Cuando se pregunta a Nolan Bushnell y a su entorno de la época sobre aquellos tiempos, recuerdan los buenos momentos, pero también lo complicado que era dar con ideas nuevas. Bushnell no dejó de buscar nuevas formas de expandir el

negocio y aquello vació las arcas de Atari, mientras la competencia hacía que también se redujeran los beneficios.

La filosofía corporativa de Atari, consistente en trabajar con cabeza y no hacer ascos a las fiestas, continuó vigente a pesar de que la empresa no se encontraba en sus mejores momentos. Los ejecutivos seguían reuniéndose en un *jacuzzi* y celebrando fiestas en Grass Valley, aunque aquello no aliviaba sus preocupaciones por el futuro. Bushnell afirmaba en público que su inversión en los juegos de ordenador era a largo plazo, pero en privado se cuestionaba si el éxito de Atari había sido fruto de la habilidad o de un golpe de suerte. Tenía claro que había podido evitar la competencia hasta el momento, pero también se preguntaba qué empresa se convertiría en la próxima amenaza. Necesitaba un plan para mantenerse en cabeza.

Mantener aquella ventaja era muy importante debido a las particularidades de la industria del entretenimiento. A principios de la década de 1970, la mayoría de las ciudades tenían dos o tres empresas importantes de máquinas expendedoras que competían por los beneficios en todas las boleras y salones recreativos. Aquellas compañías eran las que controlaban la inmensa mayoría de las rutas de locales de entretenimiento.

A principios de la década de 1970, se estableció una regla no escrita dentro de la industria que prohibía a las empresas de una zona determinada comprar el equipo al mismo fabricante. Por ejemplo, si un gran distribuidor compraba máquinas de *pinball* a Bally y gramolas a Rock-Ola, la competencia tenía que adquirirlas de otros fabricantes. El objetivo de Bushnell era encontrar la manera de saltarse esa regla y vender equipo a distribuidores que se hicieran la competencia.

En 1974, Atari topó con un competidor formidable: una empresa en ciernes llamada Kee Games. La había fundado Joe Keenan, el vecino de Bushnell, y se había llevado consigo a dos de los «Cinco Príncipes» de Atari: Gil Williams, de producción, y Steve Bristow, de ingeniería.

Cuando Keenan dio a conocer su empresa empezó una rivalidad muy fuerte. En público, Bushnell intentaba parecer benévolo, pero a puerta cerrada hizo circular rumores de que Keenan y los suyos eran renegados y no se podía confiar en ellos.

> [Solíamos quejarnos mucho de Kee Games.] Los llamábamos cosas como «esos cabrones». A ellos [los distribuidores] les encantaba porque ya pensaban que éramos unos estafadores y les entusiasmaba la idea de vernos enfrentados entre nosotros. Llegamos a decir que Kee nos había robado un ingeniero [Bristow]. En realidad, fuimos nosotros los que se lo dimos.
>
> **Al Alcorn**

Llegó un momento en el que aquella rivalidad se volvió tan irreconciliable que los ejecutivos de Atari llegaron a realizar acusaciones de espionaje industrial:

> Un fin de semana fui en coche a la parte trasera del edificio [de Atari]. Mi esposa se quedó hablando con un vigilante de seguridad para distraerlo mientras yo sacaba placas y equipamiento por una ventana y los metía en el coche.
>
> **Steve Bristow**

Durante años, Bushnell se negó a creer que Bristow se hubiera arriesgado tanto por lo que era poco más que una treta muy elaborada. En realidad, Atari había creado Kee Games, y Bushnell y Alcorn formaban parte de la junta directiva. Aquello no era rivalidad con otro fabricante de la industria del entretenimiento, sino un plan de Bushnell para crear un competidor que estuviera bajo su control.

Las historias de espionaje industrial y odio recíproco no eran más que una tapadera muy elaborada que se les había ido de las manos. Cuando Bristow y su esposa distrajeron al vigilante de seguridad y se colaron en la vieja oficina, solo intentaban dar un poco más de verosimilitud a los mitos de la rivalidad entre Kee Games y Atari.

El plan de Bushnell era competir contra él mismo: vender productos de Atari a los distribuidores locales más importantes y productos de Kee a la competencia.

> Como decía Andy Grove [ex presidente de Intel]: «Los paranoicos son los únicos que sobreviven». Mi intención era sabotear la competición, así que me inventé a la competencia.
>
> Joe Keenan era mi vecino. Le dije: «Me gustaría contratarte para que montes una empresa y la llames Kee

Games. Haremos como que ese Kee viene de Keenan y que acabas de empezar en el negocio de fabricantes de máquinas a monedas». Luego le cedimos a nuestro segundo al mando en producción y a nuestro segundo al mando en ingeniería: Bristow y Williams.

Nolan Bushnell

Nos inventamos una nueva compañía y la bautizamos en honor a Joe Keenan: Kee Games. Hicimos que pareciera que la habían creado un puñado de renegados. Les dimos a Steve Bristow para que fuera su vicepresidente de ingeniería y también algunos diseños para que tuvieran algo con lo que empezar. Nolan y yo formábamos parte de la junta de la empresa. Si cualquiera de los distribuidores se hubiera molestado en mirar los registros, habría descubierto que formábamos parte de ella.

Al Alcorn

Aquella estrategia fortaleció a Atari en el mercado. El único problema fue que Kee Games se volvió más peligrosa de lo que Bushnell esperaba. En 1974, mientras el equipo de investigación y desarrollo de Atari se centraba en el *Pong* y en los juegos de carreras, Steve Bristow diseñó un juego de combate muy innovador llamado *Tank*.

Tank tenía unos gráficos muy primitivos. Los dos jugadores controlaban un tanque de color blanco y otro negro, cada uno de los cuales era un cuadrado del que sobresalía una línea para representar el cañón. En diciembre de aquel año, el juego ya era todo un éxito.

A Kee Games las cosas le iban muy bien con *Tank*, pero en Atari iban de mal en peor. *Grantrak 10*, uno de los primeros juegos de carreras de Atari, fue muy caro de desarrollar y más aún de distribuir. El equipo de Grass Valley diseñó el juego, pero Atari descubrió después de recibirlo que era casi injugable. Alcorn se encargó de solucionar los problemas de control del juego, pero hubo más complicaciones.

Fabricar una máquina de *Grantrak 10* costaba a Atari un total de 1.095 dólares, pero debido a un error contable, el juego terminado se vendía por 995 dólares. La compañía perdió 100 dólares por cada unidad vendida y *Grantrak 10* fue el juego superventas de la compañía

en 1974.[2]

> El problema era que Atari se venía abajo y Joe Keenan era un gran presidente con habilidades que Nolan no tenía. Querían cortar el cordón umbilical y dejar que Atari muriera mientras ellos sobrevivían. Y Nolan y yo les dijimos: «Ni de broma».
>
> Ron Gordon, el vicepresidente de ventas internacionales y márketing de Bushnell, vino y nos dijo: «Mirad, esto es lo que vamos a hacer. Volvamos a fusionar Kee Games con Atari, que Alcorn vuelva a ingeniería y dejemos que Joe se convierta en el presidente [de las dos empresas]».
>
> Y eso fue lo que ocurrió, pero hubo una época en la que Nolan estuvo destrozado. Vio morir a su empresa.
>
> **Al Alcorn**

La treta había funcionado, pero empezó a tener efectos negativos. Gracias a Kee Games, Bushnell casi había duplicado sus distribuidores, pero tenía que fusionar las compañías para asegurar la supervivencia de Atari. El desastroso año que tuvo Atari, sumado a los gastos de abrir y gestionar una segunda empresa, había hecho mella en los beneficios de la empresa.

A lo largo de la historia, hubo varias compañías que también se dedicaron a crear una competencia controlada. Pero el mérito de Bushnell consistió en hacer creer a toda la industria del entretenimiento que Kee Games y Atari eran rivales enconados. Incluso tras la fusión, cuando se hizo de conocimiento general que Bushnell formaba parte de la junta directiva de Kee, la gente seguía sin creérselo. Solo un distribuidor muy astuto se había dado cuenta del engaño.

> La gracia del asunto es que no hubo nadie del negocio de las recreativas que se diera cuenta, excepto una persona: Joe Robbins. Trabajaba para Empire Distributing y más tarde entró en Bally. Recuerdo que vino a hablar conmigo en una feria comercial y me dijo: «Bushnell, vas de listo y te he pillado, pero te respeto. Sabías lo que hacías y te lo has montado muy bien».
>
> **Nolan Bushnell**

Un Ho Chi Minh de 20 años

> La encargada de personal se acercó con un candidato joven que se nos había plantado en la puerta. Era un chico muy desaliñado y la chica dijo: «¿Qué hacemos con él?».
>
> Creo que le respondí: «O llamamos a la policía o hablamos con él». Y me puse a hablar con él.
>
> Aquel chaval había dejado los estudios y no estaba nada aseado. Tenía dieciocho años y algo en su mirada me llamó la atención. Don Lang, uno de mis ingenieros, me había pedido un técnico, así que le dije al chico: «Genial. Tengo un empleo para ti. Trabajarás para un ingeniero de verdad».
>
> Al día siguiente, Don vino a verme y me dijo: «¿Qué te he hecho yo para merecerme esto?».
>
> Y yo respondí: «¿Qué pasa? ¿No querías un técnico? Pues ahí lo tienes».
>
> Y él dijo: «Este tipo no se baña, es repulsivo y encima no sabe nada de electrónica».
>
> Al final no le fue tan mal. Se llamaba Steve Jobs.
>
> **Al Alcorn**

Poco después de que Atari reabsorbiera Kee Games, Al Alcorn contrató al hombre que se convertiría en el ex alumno más distinguido de la empresa: Steve Jobs. Más tarde fundaría empresas como Apple Computers y Pixar Animation Studios, pero en aquella época Jobs era poco más que un chico flaco con el pelo largo y una barba rala. Muchos lo describían como un «Ho Chi Minh de 20 años». (Ho Chi Minh era el líder de Vietnam del Norte durante la guerra de Vietnam).

Como muchas celebridades de la industria informática, Jobs sabía más de tecnología que de relaciones sociales. Sus compañeros ingenieros lo consideraban un *hippie*. Según Alcorn, Jobs fue a trabajar un día con un frasco de zumo de arándanos y explicó a su supervisor que estaba en ayunas. «Dijo: "Si me desmayo, tumbadme en el banco de trabajo. No llaméis a la policía, por favor. No me va a pasar nada. Solo estoy un poco débil" ».

Algunos compañeros se quejaban de que Jobs olía mal y a otros los ofendía tratándolos como idiotas en público. Pero al final resultó ser

un genio y consiguió salir adelante y convertirse en un buen trabajador, aunque a esas alturas ya se había creado muchas enemistades en la empresa.

> Si pensaba que eras un mierda, te trataba como a un mierda. Había gente a la que aquello no le gustaba. A mí me caía muy bien… Y sigue siendo así.
>
> **Nolan Bushnell**

En 1975, Jobs decidió peregrinar a la India. En aquella época, varias máquinas de *Tank* se estropearon en Alemania y Alcorn ofreció a Jobs un pasaje de ida a Alemania para que las arreglara.

> Quería ir a la India para reunirse con un guía espiritual. Y yo le dije: «Bien, pero tenemos un problema en Alemania».
>
> Los distribuidores de Alemania tenían que conectar nuestras placas a monitores de 60 hercios para que los juegos funcionaran, pero allí solo tenían acceso a monitores de 50 hercios y aquello creaba bucles de masa muy molestos. Le di a Steve un cursillo rápido sobre reparación de alimentadores con bucles de masa y un pasaje de ida a Alemania. Supuse que sería más barato llegar a la India desde Alemania que desde aquí [California].
>
> Más tarde me enteré que desde aquí habría salido más barato.
>
> Arregló el problema, pero se pusieron como locos porque Steve Jobs es la antítesis de los alemanes. Allí están hechos de carne, patatas y cerveza y él es todo aire, agua y verduras… o algo así.
>
> **Al Alcorn**

Jobs solucionó por completo el problema. Cuando regresó de su peregrinación varios meses después, Alcorn lo volvió a contratar.

> Steve volvió cuando empezábamos a montar todo el tema de atención al cliente. Llevaba una túnica color azafrán, se había afeitado la cabeza y me regaló un libro de Baba Ram Dass. Al parecer, le habían diagnosticado hepatitis o algo parecido y tenía que salir de la India o moriría.
>
> Lo volví a contratar y fue entonces cuando tuvo lugar aquella famosa historia sobre Breakout. Es una historia genial que no se suele contar como ocurrió en realidad.

Breakout

Poco después de que volviera Jobs se empezó a trabajar en un juego llamado *Breakout* y desde el principio el juego tuvo una importancia capital. El juego nació a partir de una idea de Nolan Bushnell.[1*] (*Breakout* se convertiría en el último juego que Bushnell creó para Atari. De hecho, pasaron casi 20 años antes de que diseñara algún otro juego).

Breakout era una copia de *Pong* en la que los jugadores tenían que usar la pelota para romper los ladrillos de una pared en la parte superior de la pantalla. Bushnell sabía que los consumidores estarían encantados con el juego, pero le preocupaban los costes de fabricación.

Para reducir los costes, los ingenieros de Atari intentaron minimizar el número de chips dedicados que usaban en los juegos. Los juegos diseñados a conciencia tenían unos 75.

En aquella época, Atari distribuía unas 10.000 copias de sus juegos más populares. Solo en costes de reparación y en reducir el espacio de las placas de circuitos, la compañía se ahorraba unos 100.000 dólares por cada chip del que se pudieran deshacer antes de que empezara la fabricación. Bushnell quería que los ingenieros redujeran aún más el número de chips de *Breakout*, pero recibió respuestas muy poco entusiastas cuando pidió algún voluntario para intentarlo.

> Cuando tocó ponernos a repartir las tareas, nadie quería ponerse con Breakout. Recuerdo que calculé que sería un juego de 75 chips, de modo que ofrecí una bonificación por cada chip que se pudiera eliminar.
>
> **Nolan Bushnell**

Steve Jobs aceptó el desafío. En aquella época, Jobs y su compañero Steve Wozniak ya habían empezado a desarrollar el Apple

II, que se suele considerar el modelo que supuso el pistoletazo de salida para la industria de los ordenadores domésticos. Wozniak trabajaba para Hewlett Packard y era miembro del Homebrew Computer Club, un grupo de entusiastas precoces que montaban sus propios ordenadores. Los demás miembros de aquel grupo consideraban a Wozniak o «Woz», como lo llamaban, su miembro más brillante. Jobs consiguió que Wozniak lo ayudara a reducir la circuitería de *Breakout*.

> Wozniak, el amigo de Steve, empezó a venir por las tardes. Estaba allí mientras hacíamos las pruebas de grabación en la cadena de producción de Tank, y no dejaba de jugar a aquel juego. No pensaba mucho en el tema ni le di demasiada importancia. Era un buen tío.
>
> Lo que ocurrió en realidad fue que Jobs no diseñó nada de nada. Woz fue el que lo hizo [rediseñar Breakout].
>
> A Woz le llevó unas 72 horas y lo hizo todo de cabeza. Consiguió reducirlo a unos 20 o 30 CI [cirtuitos integrados]. Fue increíble… toda una hazaña.
>
> Lo minimizó tanto que no hubo nadie que pudiera reproducirlo. Woz era el único capaz de entender lo que había hecho, una proeza de ingeniería brillante pero imposible de producir. Por lo que dejamos el juego apartado en el laboratorio.
>
> **Al Alcorn**

Wozniak consiguió eliminar más de 50 chips de *Breakout*, pero el diseño era demasiado ajustado. Nadie pudo descubrir cómo lo había hecho y no se pudo reproducir en la planta de fabricación. Al final, Alcorn tuvo que designar a otro ingeniero para que se encargara de realizar una versión de *Breakout* que fuera más sencilla de reproducir. El juego final tenía unos 100 chips.

Bushnell y Alcorn difieren en los detalles de la bonificación de Steve Jobs. Bushnell recordaba haber ofrecido a Jobs 100 dólares por cada chip que consiguiera eliminar y, como Wozniak había quitado 50, Jobs recibiría 5.000 dólares. Alcorn afirmaba que a Jobs le habían dicho que redujera el juego hasta un máximo de 50 chips y que recibiría 1.000 dólares por cada uno que consiguiera eliminar por debajo de ese número. Según Alcorn, Jobs se embolsó 30.000 dólares.

Alcorn y Bushnell sí que coincidían en que Jobs mintió a Wozniak sobre la verdadera cantidad que había cobrado. Jobs dijo a Wozniak que la bonificación solo había sido una décima parte de lo que Bushnell le había pagado.

> Creo que esto fue un problema con el orden de magnitud.
>
> Jobs engañó a Wozniak: él recibió cinco de los grandes, pero Woz solo cobró la mitad de 500 dólares. Las cifras significativas eran correctas, como solía decirse. Lo que fallaba era el denominador, la cantidad de dólares por chip.
>
> **Nolan Bushnell**

> Nolan dijo: «Por cada chip que tenga por debajo de 50, recibirás una bonificación de 1.000 dólares».
>
> Pero Jobs no usó el dinero para sus cosas, sino que lo invirtió en Apple. Aun así, a Wozniak no le sentó nada bien que su mejor amigo le mintiera. Aquel fue el principio del fin de la amistad entre Woz y Jobs.
>
> **Al Alcorn**

Según la leyenda de Silicon Valley, Steve Wozniak se enteró de aquella mentira muchos años después, mientras leía una biografía de Jobs en un viaje de negocios. Nolan Bushnell afirma que la leyenda no es cierta.

> ¿Queréis saber lo que ocurrió en realidad? Woz se pasó por aquí un domingo por la tarde porque teníamos una merienda en casa. Estábamos charlando y le pregunté: «¿Y qué hiciste con tus 5.000 dólares?».
>
> Y él respondió: «¿Qué?».
>
> Se enfadó mucho. Wozniak es un tío tranquilo, una buena persona.
>
> **Nolan Bushnell**

Wozniak afirma que las dos historias son ciertas. Se enteró por primera vez del engaño de Jobs en el avión y más tarde pidió a Bushnell más detalles en su casa.

> Me dio 375 dólares y nunca me enteré de lo que se había llevado Steve. Me dijo que mi parte era el 50 por ciento, pero sé que él había cobrado más de 750 dólares. Sabía que Steve no ponía pegas a comprar algo por 60 dólares y

> vendérlo por 6.000 si tenía la oportunidad, pero nunca creí que pudiera llegar a hacérselo a su mejor amigo.
>
> **Steve Wozniak**

Los tratos con Japón

Atari empezó a distribuir máquinas de *Pong* fuera de Estados Unidos ya en 1973. El negocio estaba en expansión y Atari buscó socios extranjeros que colaboraran con la distribución y los asuntos legales. Namco se convirtió en el socio de Atari en Japón.

En aquella época, Namco era la sexta o séptima empresa de máquinas recreativas del país, solo por detrás de gigantes como Taito o Sega. A diferencia de aquellas, fundadas por un ruso y un estadounidense respectivamente, Namco había sido constituida por el empresario japonés Masaya Nakamura.

Nakamura era ex ingeniero naval y creó la compañía con un capital de 3.000 dólares. Compró dos caballos mecánicos y los puso en la azotea de unos grandes almacenes, porque la competencia tenía acuerdos exclusivos con los mejores locales.

> Al principio compré dos caballos mecánicos de segunda mano y hablé con unos grandes almacenes para que me dejaran colocarlos en el jardín de la azotea. Yo mismo gestionaba las atracciones y reparaba las máquinas. Les sacaba brillo, las limpiaba todos los días y también saludaba a las madres de los niños que se acercaban.
>
> **Masaya Nakamura, fundador y presidente de Namco**

El tamaño del mercado japonés y el entusiasmo del país por las recreativas convencieron a Atari de crear una filial japonesa para gestionar la importación y distribución de sus juegos. Nakamura visitó aquella filial poco después de su creación. Empezó a comprarles juegos y también conoció a Bushnell.

En 1974, Bushnell decidió cerrar el negocio en Japón. Se lo vendió a Nakamura y Namco se convirtió en el principal distribuidor japonés

de Atari.

> Bushnell abrió Atari Japan e intentó expandir su negocio, pero por varias razones, como un mantenimiento pobre y una mala elección de locales, el negocio de la empresa en Japón no fue muy bien.
>
> **Masaya Nakamura**

> Tuvimos muchos problemas en Japón. Es un país con un mercado muy hermético en el que es difícil meter tu producto y distribuirlo. Por eso firmamos un acuerdo con Nakamura y Namco. Él estaba dispuesto a romper aquella tradición y empezar a trabajar con una empresa estadounidense. Y ganó mucho dinero con Breakout.
>
> **Nolan Bushnell**

En 1976, Atari envió *Breakout* a Nakamura, que al instante supo que sería todo un éxito. Por desgracia, Atari puso una condición especial para aquel juego: dejaría que Namco lo distribuyera, pero se quedaban con todos los derechos de fabricación. La respuesta de Nakamura fue pedir tantas unidades como fuera posible.

> Aquel juego, Breakout, era maravilloso y le di una valoración muy alta. Namco, a través de Atari Japan, tenía los derechos de venta sobre la propiedad en Japón y no nos iba nada mal. Pero de repente encontramos un gran número de imitaciones en el mercado japonés.
>
> Era un juego llamado Borokukuishi. La traducción literal de Breakout en japonés. Llegamos a ver más copias [de unidades de Borokukuishi] que del juego original que intentábamos distribuir. Aquello no le sentó nada bien al negocio.
>
> **Masaya Nakamura**

La yakuza

La yakuza, que suele describirse simplemente como la mafia japonesa, trabaja de forma muy distinta a la de otras organizaciones

criminales. Por ejemplo, los miembros de la yakuza no intentan ocultar su identidad. Llevan el cuerpo cubierto de tatuajes y fueron durante años las únicas personas de Japón que llevaban gafas de sol. A muchos de ellos también les faltan dedos, ya que cortarlos es una forma habitual de castigar a los miembros de la organización.

En la estructurada sociedad japonesa, la yakuza y la policía coexisten a base de establecer límites para las actividades ilegales. A pesar de que la yakuza suele sobrepasar esos límites, muchas de sus actividades en la época no eran más espectaculares que encargarse del mercado de la pesca japonesa u operar puestos de comida en los acontecimientos deportivos.

En lo que se refiere a los videojuegos, algunos clanes de la yakuza adoptaron una opinión muy agresiva. Uno de los clanes intentó apropiarse de Konami, la empresa que inventó *Frogger* y *Contra*. El propietario de la compañía pidió ayuda a un amigo de un clan rival y desató una guerra de la que tuvo que esconderse.

Cuando Nakamura investigó las máquinas de *Breakout* falsas, descubrió que estaban fabricadas por un clan de la yakuza. La situación se volvió muy peligrosa.

> Sabíamos exactamente dónde se fabricaban las copias y pedí a mis trabajadores que vigilaran aquellas fábricas.
>
> Los mandé a espiar desde los coches, pero llegaron a ver cómo otro coche se les ponía por detrás y otro por delante para que no se pudieran mover, y luego [los mafiosos] salían de ellos para amenazarlos.
>
> **Masaya Nakamura**

Nakamura tuvo una reunión con el líder del grupo que fabricaba las máquinas falsas de *Breakout* para pedirle que parara. La respuesta del hombre fue ofrecerle una alianza con Namco. Según Nakamura, aquel hombre le ofreció «acabar» con toda la competencia de Namco y convertirla así en la mayor empresa de la industria. Nakamura rechazó la oferta porque pensó que terminaría perdiendo su empresa y la mafia conseguiría controlar la industria entera.

En lugar de enfrentarse a la yakuza, Nakamura decidió evitar problemas. Pidió a Atari que enviara más máquinas de *Breakout* lo más rápido posible, pero los cargamentos del juego continuaron

llegando muy poco a poco.

Nakamura y Bushnell no se ponen de acuerdo sobre lo que ocurrió a continuación. Nakamura asegura que viajó a Londres para reunirse con Bushnell en una convención de la MOA (Music Operators Association, que más tarde se llamaría Amusement and Music Operators Association). Afirma que explicó a Bushnell cuál era la situación y le pidió ayuda, pero que este no le hizo caso.

> Recuerdo que Hide Nakajima y yo viajamos a Londres para asistir a una feria y Nolan Bushnell estaba allí. Hide y yo fuimos a hablar con él una mañana para quejarnos por las copias que aparecían en Japón, pedirle su ayuda como creador del juego y conseguir que hiciera algo.
>
> Por desgracia, cuando nos reunimos aquella mañana parecía que Bushnell había estado de fiesta la noche anterior y tenía una resaca muy evidente. No estaba en condiciones de concentrarse y tratar nuestro problema con seriedad. Se lo tomó muy a la ligera.
>
> Por eso y en defensa propia de nuestro negocio, decidimos empezar a fabricar el juego por nuestra cuenta.
>
> **Masaya Nakamura**

Bushnell y sus socios tenían la fama de ser unos fiesteros y el licor corría con libertad en las fiestas de la MOA, por lo que Nakamura fue muy inocente al pensar que podría tratar con Bushnell temas tan importantes en la feria.

Quedó insatisfecho con aquella reunión y, al volver a Japón, empezó a fabricar sus propias copias de *Breakout*. No tardó demasiado en colmar con ellas el mercado japonés. El juego se convirtió en todo un éxito y Namco en uno de los principales fabricantes de juegos en Asia.

Según Bushnell, Atari no sabía que Nakamura estaba fabricando el juego. Dio por hecho que Namco ya no quería más copias de *Breakout* porque el juego no había tenido éxito. «En el resto del mundo tenía mucho éxito, no entendíamos por qué no gustaba en Japón».

La primera vez que oyó hablar de las falsificaciones fue cuando un representante de Atari viajó a Japón y vio allí muchas más máquinas de las que la empresa había enviado. La mayor parte de ellas estaba fabricada por Namco.

> Breakout fue la primera señal de que las cosas no iban demasiado bien. Enviamos 15 máquinas a Japón y de repente nos enteramos de que en aquel país había más máquinas de Breakout que en todo el resto del mundo.
>
> **Al Alcorn**

Breakout se convirtió así en el primer gran problema de las crecientes desavenencias entre Atari y Namco. Aquella discusión terminó con una demanda que ganó Atari a finales de la década de 1970.

[1*] Años después, Steve Jobs afirmaría que la idea de *Breakout* se le había ocurrido a él. Cuando se le preguntó al respecto, Nolan Bushnell respondió: «Quizá fuera suya».

---

[1] Cohen, Scott, *Zap! The Rise and Fall of Atari* (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), p. 34.

[2] *Ibid*., p. 42.



«¿Podrías repetirlo dos veces más?»

Nolan envió una circular: «Para: Ingeniería. De: Nolan. Asunto: Productos. En un año tenéis que tener listo un Pong para comercialización general, un Tank para ocho jugadores y un juego de 12 jugadores para los salones recreativos».

El hecho de que no tuviéramos la capacidad de fabricación no era un tema que conviniera mencionar.

Así que le respondí con otra circular: «Para: Nolan. De: Ingeniería. Asunto: Tu mensaje. Hay un pequeño problema: no tenemos dinero».

Y Nolan escribió en mi circular un «NO» en mayúsculas y me la volvió a enviar.

Al Alcorn

Gene Lipkin me llamó para decirme: «Necesito una agencia de publicidad».

Yo respondí: «No la necesitas. George Opperman [que

trabajaba para Atari] lo está haciendo genial».

Él dijo: «No, para las revistas del ramo, no. Necesito publicidad para el público en general».

Y respondí: «Por el amor de Dios, ¿para qué?».

Y él dijo: «Porque Nolan nos ha venido con un aparato que se puede conectar a una televisión doméstica y jugar a videojuegos en ella».

Yo dije: «Será broma».

Y él: «No». Hicieron un trato con Sears Roebuck y así nacieron los videojuegos domésticos.

Eddie Adlum

Una nueva fase

En 1975, Atari lanzó una versión doméstica de *Pong* y se convirtió en la primera compañía en fabricar tanto máquinas recreativas como productos para el gran público.

A lo largo de todos sus años en Atari, Nolan Bushnell presionó a sus ingenieros para que encontraran un producto que expandiera el negocio. En 1974, un ingeniero llamado Harold Lee diseñó un dispositivo que podía lograr exactamente eso: una versión doméstica de *Pong* que podía conectarse a un televisor. Nolan supo al instante que aquel dispositivo doméstico de Lee sería el siguiente paso lógico de Atari.

La idea de Lee llegó en el mejor momento. La Magnavox Odyssey ya tenía más de tres años y se acercaba al final de su vida comercial. Los ejecutivos de Magnavox habían cometido dos grandes errores de márketing con Odyssey: solo permitieron que los distribuidores exclusivos de Magnavox vendieran el sistema y los anuncios parecían sugerir que Odyssey solo funcionaba con los televisores de Magnavox. En su primer año de vida se vendieron unas 85.000 Odyssey, pero la cifra total en los dos años de vida del producto no logró sobrepasar las 100.000 unidades.

Alcorn y Lee, que habían trabajado juntos en *Home Pong*, decidieron usar la misma tecnología digital básica que empleaban las

máquinas recreativas de Atari. (Odyssey tenía una arquitectura mucho más analógica).

> Me puse manos a la obra a trabajar en el prototipo del chip con un tipo que se llamaba Harold Lee. Él se encargaba de diseñar la parte lógica de día, mi esposa lo montaba mediante wire-wrap por las tardes y luego yo lo depuraba. Luego pasaba el diseño corregido a Harold y él preparaba el chip en el ordenador de diseño por la noche para ahorrar dinero.
>
> **Al Alcorn**

Cuando se aprobó aquel diseño, Alcorn, Lee y un ingeniero llamado Bob Brown construyeron un prototipo funcional. Su primer nombre en clave fue Darlene, en honor a una empleada muy atractiva, pero el producto final acabó llamándose *Home Pong*.

Como el precio de los circuitos digitales no dejaba de bajar, la fabricación de la consola doméstica digital de Atari terminó por costar mucho menos que la de la Odyssey. El aspecto de *Home Pong* era más elegante y proyectaba en la televisión imágenes más definidas. Además, como se había utilizado el diseño de palas segmentadas de Alcorn, solo hacía falta una palanca por jugador, mientras que la Odyssey utilizaba una segunda para que los jugadores pudieran añadir efecto a la pelota.

Por otra parte, con *Home Pong* solo se podía jugar a un juego: el ping-pong. Odyssey tenía sus puntos flacos, pero incluía doce juegos.

El prototipo final se unía a un pedestal de madera con cientos de cables. Alcorn y Lee diseñaron un chip para deshacerse de todos aquellos cables, pero hasta que no se pudiera probar el primer prototipo del chip, la consola se montó con todos ellos. Bushnell realizó un pedido de chips sin ni siquiera pararse a pensar cómo lanzar al mercado *Home Pong*.

El asalto a Sears

En otoño de 1974, llegó de la fundición el primer prototipo del chip de *Home Pong*. Alcorn y Lee lo conectaron con cuidado, encendieron la consola y el juego apareció en la pantalla. En aquella época, el chip de *Home Pong* era el circuito integrado más potente que se había utilizado en un producto orientado al público general. Alcorn fue corriendo a buscar a Bushnell y el equipo de diseño lo celebró por todo lo alto.

Al día siguiente, Bushnell y Gene Lipkin empezaron a hablar con minoristas sobre *Home Pong*. En algunas entrevistas posteriores Bushnell cuenta que los rechazaron varias tiendas de juguetes y que las tiendas de electrónica no fueron menos. Los comerciantes de electrónica recordaban que Magnavox había vendido solo 100.000 unidades de Odyssey y dieron por hecho que a los consumidores no les interesaban los juegos de televisión. En las tiendas de juguetes les dijeron que 100 dólares era un precio demasiado alto. Uno de ellos dijo a Bushnell que en sus tiendas no vendía nada que costara más de 29 dólares, a no ser que fuera una bicicleta.

Pero Lipkin no se rindió y decidió ir a los grandes almacenes con *Home Pong* bajo el brazo. Sears Roebuck era la mayor cadena en aquella época, de modo que empezó por allí. Los comerciales de las tiendas de juguetes y de electrónica también lo rechazaron. Alguien reparó en que el catálogo de Sears anunciaba Odyssey en su sección de deportes y decidieron intentarlo una última vez. Lipkin pidió que se le pusiera en contacto con el departamento de deportes.

> A aquel tipo [Tom Quinn] le había ido muy bien el año anterior vendiendo mesas de ping-pong. En invierno Sporting Goods se dedicaba a vender equipo de hockey y algunos balones de baloncesto y ya está. Para mejorar el negocio en Navidad, el encargado de compras de Sears se estaba centrando en las mesas de ping-pong y de billar, y pensó que la versión doméstica de Pong podría ser un buen entretenimiento familiar.
>
> **Nolan Bushnell**

> Hablamos con Tom Quinn y le dijimos: «¿Recuerdas la Magnavox Odyssey? Pues tenemos una versión mejor. ¿Estarías interesado?».
>
> Y él respondió: «Suena interesante. La próxima vez que

me pase por California os haré una visita».

Tres días después lo teníamos en la puerta a las ocho de la mañana. No había nadie a esa hora, pero él se plantó allí. Estaba muy emocionado por las posibilidades y decidido a conseguir una exclusiva.

Pero le dijimos: «No, eso no sería muy inteligente. No queremos convertirlo en un producto exclusivo de Sears. Es muy arriesgado».

Al Alcorn

El equipo ejecutivo de Atari decidió no firmar un contrato en exclusiva después de ver la emoción de Quinn. Seguían convencidos de que la industria de los juguetes era el mejor canal para vender *Home Pong*, por lo que Atari montó un puesto en la Toy Fair de Nueva York de 1975.

Como todos los negocios, el de los juguetes también tenía un protocolo a seguir. Aunque había cientos de compañías que mostraban sus juguetes en la feria, los negocios de verdad tenían lugar en *suites* privadas por toda la ciudad. En la feria, las empresas concertaban reuniones para cerrar después los tratos con los compradores lejos del gentío. En Atari nadie tenía ni idea de cómo organizar una exhibición privada.

Según Alcorn, muchos compradores se paraban con curiosidad en el puesto de Atari para ver *Home Pong*, pero aunque aseguraban que les gustaba, ninguno realizó pedidos porque ya lo habían hecho con otros productos en exhibiciones privadas. En aquella feria Atari no vendió ni una sola unidad.

Tom Quinn se pasó por el puesto de Atari a saludar y preguntar cómo iban las cosas, pero el personal le mintió diciendo que todo iba bien. Días después de la feria, Lipkin llamó a Quinn para reunirse con él.

Antes de poder comprar *Home Pong*, Quinn necesitaba el visto bueno del jefe del departamento de deportes. Quinn sugirió a Alcorn y Lipkin que viajaran a Chicago para realizar una demostración de *Home Pong* en la torre Sears.

Quinn preparó la demostración en una sala de conferencias del piso 27. La sala se abarrotó de ejecutivos con trajes de negocios que miraban expectantes cómo Alcorn conectaba el prototipo al televisor,

pero cuando encendió la consola no ocurrió nada.

La torre Sears tiene una antena en la azotea que emite una señal por la frecuencia del canal 3 y el prototipo de *Home Pong* también estaba preparado para esa frecuencia, por lo que la emisión bloqueó la señal. Alcorn tardó poco en comprender el problema y abrió un panel de la parte baja del prototipo para realizar unos ajustes y que la señal se emitiera por el canal 4.

> Le dije a Gene: «Entretenlos».
>
> Di la vuelta al prototipo y abrí la parte inferior. Conseguí que funcionara en unos diez minutos. Sudaba a mares y tenía ganas de tirarme por la ventana. Demasiada presión para el cuerpo.
>
> Al final conseguimos que el juego funcionara, todo fue bien y pareció gustarles, pero me di cuenta de que había algo que no los convencía. Era lo que habían visto dentro del prototipo mientras yo lo ajustaba.
>
> Dije: «Vamos a reemplazar los cables por chips de silicio del tamaño de una uña».
>
> Carl Lind, el jefe del departamento, dijo: «Señor Alcorn, ¿me dice usted que va a sustituir ese nido de ratas de cables por una pequeña pieza de silicio del tamaño de una uña?».
>
> «Sí, señor».
>
> Me miró, inclinándose sobre la mesa, y dijo. «¿Y cómo va a soldar tanto cable a eso?».
>
> **Al Alcorn**

Cuando obtuvo luz verde para comercializar *Home Pong*, Quinn preguntó a Bushnell cuántas unidades podría fabricar antes de Navidad. Bushnell le prometió 75.000, pero Quinn respondió que necesitaban 150.000. Bushnell aceptó a sabiendas de que Atari no tenía los empleados ni las instalaciones suficientes para cumplir con aquel encargo. Tuvo que pedir el dinero prestado. Aquel acuerdo con Sears hizo que Bushnell decidiera ampliar la empresa.

El mago de Silicon Valley

> Una vez leí una anécdota sobre Valentine… La anécdota contaba que una vez un chico entró en la oficina de Don y este lo intimidó tanto que se desmayó. Don dice que no es cierta, claro.
>
> **Trip Hawkins, fundador de Electronic Arts y 3DO**

Los ingenieros y los diseñadores solo son una parte de la industria informática. La otra está formada por astutos hombres de negocios e inversores para los que la empresa tecnológica más puntera es tan poco emocionante como una concesionaria pública o una charcutería. Lo que emociona a esa gente no son los avances tecnológicos, sino obtener grandes beneficios de sus inversiones.

Se los llama capitalistas de riesgo y son empresarios que no se deshacen de su dinero a la ligera. Están dispuestos a invertir en empresas prometedoras, pero a cambio piden acciones y control sobre ellas. En una ocasión, uno de aquellos capitalistas despidió al fundador y director de una empresa de ordenadores domésticos a causa de un desacuerdo sobre el futuro de la empresa.

Don Valentine, el fundador de Sequoia Capital, fue uno de los primeros y más exitosos capitalistas de riesgo de la industria informática y la tecnología punta. Era un hombre muy serio y conservador y tenía fama de intimidar a sus posibles clientes. Al Alcorn presumía de haber visto reír a Don Valentine.

Como capitalista de riesgo, Valentine recibía cientos de propuestas cada año y solo invertía en un pequeño porcentaje de las compañías que le ofrecían un trato.

Según Valentine, cuando Bushnell se presentó en Sequoia por primera vez, habló sobre todo de «máquinas a monedas para los bares». Al igual que los banqueros con los que Bushnell había tratado cuatro años antes, Valentine relacionó el negocio de las máquinas de monedas con el crimen organizado. No le interesaba. No obstante, cuando Bushnell le habló de *Home Pong*, cambió de idea.

> Una de las cosas que tenía más en cuenta y que más me interesaban era disponer de un producto o gama de productos orientados al consumidor final. Nos decidimos a invertir cuando nos convencieron de que la compañía se centraría en los productos domésticos.

Valentine pidió tener una participación activa en la junta directiva de Atari para minimizar el riesgo de su inversión. Decidió aumentar el capital de inversión mediante una red de socios que incluía Time Inc., Mayfield Fund y Fidelity Venture Associates. Sumado a los beneficios anuales de 2,5 o 3,5 millones de dólares que tenía Atari, el capital de Valentine consiguió abrir una línea de crédito de 10 millones en un banco.[1]

Valentine tardó más de lo esperado en cerrar aquel trato. Cuando estuvo listo para hacerlo, la fusión con Kee Games había incrementado los beneficios de Atari. Mientras Bushnell esperaba con impaciencia la inyección de capital de Valentine, su compañía consolidó un balance financiero que les permitía pedir un préstamo. Y cuando Valentine se decidió a cerrar el trato, Atari ya no lo necesitaba.

> Lo que ocurre con los capitalistas de riesgo es que suelen tener el tiempo a su favor. Les encanta retrasar y retrasar los tratos porque cuanto más lo hacen, más te desesperan, y creen que así pueden conseguir condiciones más favorables. En este caso, nos habíamos alejado nosotros solos del precipicio. Las cosas nos iban bastante bien cuando Don nos dijo que estaba listo para cerrar el acuerdo.
>
> No me sé los números exactos, pero dos o tres días antes de que se formalizara el trato, tuvimos una reunión de la junta y el abogado de la empresa nos dijo: «Chicos, la valoración de este acuerdo está mal. Lo evaluasteis cuando estabais en apuros, pero ya no es el caso. Esto está desfasado».
>
> Teníamos dos opciones: podíamos dejar que el trato siguiera adelante o cambiar el precio, podíamos llegar hasta a duplicarlo. Si tocábamos las narices a Don, podíamos quedarnos sin nada y creo que todavía necesitábamos algo de dinero y él era nuestra única oportunidad de conseguir financiación, ya que era el mayor capitalista de riesgo de la zona.
>
> Decidimos echarlo a suertes. Duplicamos el precio que Don tenía que pagarnos, jugándonoslo todo a doble o nada. Y si se decidía por no aceptarlo e íbamos a la quiebra, qué más daba, todos éramos jóvenes.
>
> Don vino aquella noche con una furgoneta llena de champán para celebrar el cierre del acuerdo y Joe Keenan le

> dijo: «Por cierto, hemos duplicado el precio». A Don aquello le sentó fatal, pero cuando se calmó estuvo de acuerdo.
>
> **Al Alcorn**

Valentine se tomó muy en serio su puesto en la junta directiva de Atari. Acudía a las reuniones y participaba activamente en las tomas de decisiones. No le gustaban mucho los videojuegos, pero aun así se llevó a casa algunos juegos de Atari para probarlos. Y también se pasó por las fábricas para ver cómo se montaban, aunque fuera un mundo muy diferente del suyo.

Valentine asegura que tenía que contener la respiración cada vez que visitaba Atari. Era una persona muy formal y conservadora, por lo que no fumaba. Afirmaba que la planta de fabricación apestaba a marihuana y que, si no tenía cuidado al respirar, a veces la inhalaba sin querer.

La relación de Valentine con Atari terminó dos años después. A pesar de que la inversión le aportó beneficios, no se convirtió ni por asomo en uno de sus acuerdos más lucrativos. Algunos años más tarde, Steve Jobs y Steve Wozniak pidieron a Valentine que los ayudara a crear Apple Computers. En 1986, Valentine recibió una oferta de Cisco Systems, una compañía pionera en el desarrollo de equipo para internet. Invirtió 2,5 millones de dólares en aquella empresa a cambio de una tercera parte de las acciones. En la década posterior, el equipo desarrollado por Cisco se convirtió en una parte fundamental del éxito de internet. Llegado 1996, aquella tercera parte de las acciones que poseía Valentine tenía un valor superior a los 10.000 millones de dólares.

Los salvajes

Don Valentine no fue el único socio que topó de cara contra la cultura empresarial de Atari. Sears Roebuck también era un negocio serio y sensato.

En aquella época, Bushnell había utilizado su nueva línea de crédito para adquirir una fábrica en Sunnyvale, California. Un día, varios ejecutivos de Sears realizaron una inspección en el lugar.

La fábrica todavía no funcionaba. Los trabajadores acababan de instalar una nueva cinta transportadora a la que Bushnell a veces se subía metido en una caja para entretenerse. Los ejecutivos llegaron justo mientras Bushnell surfeaba la cinta en una caja y se quedaron estupefactos por lo poco ortodoxo de su comportamiento.

Aquella diferencia de culturas empresariales se hizo más evidente a lo largo de la visita. La gente de Sears había acudido a la inspección con traje y corbata, pero la de Atari llevaba camisetas y vaqueros. Al terminar, Bushnell quedó preocupado por haber asustado a los visitantes.

No quería dar una mala impresión y tuvo una última oportunidad de suavizar el golpe. Su equipo y él habían reservado mesa para cenar aquella noche con la delegación de Sears en un restaurante italiano. Para parecer más profesionales, acudieron a la cita con traje y corbata.

Por desgracia, los ejecutivos de Sears también estaban preocupados por la impresión que habrían dado. Para no parecer demasiado estirados, fueron a la cena en camiseta y vaqueros.

«Los ataques de Nolan»

> Para mí Nolan siempre fue un visionario, una persona que se aburría con el trabajo cotidiano. Joe Keenan fue el voluntario que se encargó de todo ese trabajo del día a día.
>
> **Don Valentine**

Durante un corto espacio de tiempo en 1975, Atari no tuvo que afrontar ninguna emergencia. Con la nueva fábrica de Sunnyvale, la empresa tenía el músculo suficiente para cumplir con el pedido de 150.000 consolas de *Home Pong* que había realizado Sears. El proceso de fabricación fue como la seda bajo la batuta de Jim Tubb.

Joe Keenan se convirtió en presidente de Atari como resultado de

la fusión con Kee Games. Al ser el miembro menos alocado de la junta original de Atari, Keenan se convirtió en el portavoz perfecto para trabajar con Don Valentine y Sears.

En aquella época, Al Alcorn era vicepresidente de investigación y desarrollo y Steve Bristow, vicepresidente de ingeniería. El departamento de Al se centraba, sobre todo, en la tecnología para los juegos domésticos, pero también construyeron el prototipo de una máquina de *pinball* más ancha de lo normal y desarrollaron un módem de alta velocidad. El equipo de Bristow se encargaba de desarrollar juegos nuevos para recreativas. El departamento de investigación y desarrollo y el de ingeniería eran los que más interesaban a Bushnell de todos los de Atari.

Bushnell solía visitarlos. Asomaba la cabeza por encima de los hombros de los ingenieros mientras se dedicaban a desarrollar nuevos juegos, y a veces se le ocurrían formas improvisadas de mejorar los diseños y sugería cambios.

Alcorn llamaba a aquellas visitas de Bushnell «los ataques de Nolan» y se quejaba de que disminuían la productividad de los ingenieros. Según Alcorn, Bushnell ofrecía soluciones a los ingenieros cuando se encontraban en pleno proceso de diseño y, como no había estado inmerso en él desde el principio, aquellas sugerencias no funcionaban siempre.

> Dejad que os cuente lo que pasa cuando te llamas Nolan Bushnell. Entras en un laboratorio, te sientas, empiezas a hablar con la gente y descubres que tienen un problema. Y te dicen: «¿Qué hacemos con esto?».
>
> Tienes que decir las cosas muy claras para evitar que los más nuevos piensen que les das una orden cuando en realidad solo estás preguntando: «¿Habéis pensado en esta solución?».
>
> Dos o tres veces la gente pensó que seguía órdenes cuando lo único que hice yo fue intentar ayudar a solucionar el problema que tenían.
>
> **Nolan Bushnell**

Para que el departamento de investigación y desarrollo siguiera funcionando bien, Alcorn estableció una norma: los ingenieros tenían prohibido obedecer las órdenes de Bushnell a menos que las repitiera

tres veces. Bristow fue incluso más directo: «Nolan puede decir y hacer lo que quiera, pero mi personal no cambiará nada hasta que tenga mi aprobación». Como Bushnell no seguía muy de cerca los proyectos, no solía comprobar si hacían caso a sus sugerencias.

Bushnell no tardó mucho en descubrir la estrategia de Alcorn. Durante una reunión en Grass Valley del personal de investigación y desarrollo para poner ideas en común, su primera aportación fue: «Sé que hay una nueva regla que os impide hacerme caso a no ser que lo diga tres veces. Pues que sepáis que cuando os ordene hacer algo, tenéis que hacerlo».

Y un ingeniero sentado al otro lado de la habitación le gritó: «¿Podrías repetirlo dos veces más?».

Para intentar controlar las visitas de Bushnell, Alcorn estableció un sistema de seguridad. Cada vez que Bushnell entraba en el departamento de investigación y desarrollo, Alcorn lo distraía llevándolo de proyecto en proyecto. Y si Alcorn no estaba presente cuando llegaba Bushnell, sus ingenieros lo avisaban con un busca especial.

> No podía evitar que viniera, pero cuando lo hacía me dedicaba a seguirlo y decía a los chicos: «Si hacéis lo que os dice, estáis despedidos. Trabajáis para mí, no para él».
>
> **Al Alcorn**

Según Alcorn, aquella estrategia le funcionó un tiempo, pero Bushnell encontró la manera de vigilar el departamento burlando incluso a Alcorn. Infiltró allí un aliado que le contaba todo lo que quería saber sobre cada proyecto. Aquel soplón tenía que ser un cualquiera, alguien insignificante para que Alcorn no sospechara. El informador de Bushnell era Steve Jobs.

> Jobs tenía tan poco peso en Atari que no me preocupé por él en ningún momento. Nunca sospeché de él.
>
> **Al Alcorn**

Recuerdos de un pasado peligroso

En 1976 tuvieron lugar dos acontecimientos que recordaron a los fabricantes de videojuegos sus raíces en la industria del *pinball*. El primero fue la legalización del *pinball* en Nueva York y Chicago.

Aquel proceso comenzó a principios de 1976, cuando Irving Holzman, presidente de la New York Music and Amusement Association, apeló al ayuntamiento de la ciudad para que levantara la prohibición del *pinball* que había establecido LaGuardia cuarenta años antes. Gottlieb y Williams habían comercializado en Nueva York unas máquinas especiales que premiaban con bolas adicionales desde 1972, y Holzman consideró que ya era hora de enfrentarse a aquella prohibición.

El ayuntamiento accedió a reunirse para estudiar el tema en abril. Uno de los testimonios clave de la reunión fue el de Roger Sharpe, editor de *Gentlemen's Quarterly*. Sharpe era un excelente jugador de *pinball* que, después de publicar un artículo al respecto, decidió escribir un libro sobre la historia de la industria.

Sharpe testificó a favor del *pinball* y de la habilidad que era necesaria para llegar a convertirse en un buen jugador. Habló también sobre el trabajo que llevaba diseñar las máquinas y la popularidad que había tenido el *pinball* en Estados Unidos y muchos países del mundo. Después de aquel testimonio, pidieron a Sharpe que demostrara sus habilidades.

> Además del testimonio, tuve que realizar una demostración para que vieran que el juego dependía de la habilidad, no de la suerte.
>
> Hay una anécdota curiosa del aquel momento. Había dos juegos preparados. El segundo, en realidad, estaba ahí por si le pasaba algo al primero, que era el que enfocaban las cámaras. Cuando terminé mi declaración, el representante del ayuntamiento se levantó y dijo: «Tengo entendido que ahora va a hacernos una demostración de pinball».

> Y respondí: «Sí». Y él dijo: «En esa no. Hagámosla en la otra máquina».
>
> Supongo que pensó que la primera estaba amañada.
>
> **Roger Sharpe**

Pidieron a Sharpe que jugara a una máquina de Gottlieb llamada *Bank Shot*. Él empezó describiendo la máquina: los blancos, las reglas y los objetivos. Después de la explicación, Sharpe jugó dos bolas para familiarizarse con la máquina y demostrar el uso de los *flippers*. Con la tercera bola intentó demostrar que usar bien el lanzador también requería habilidad.

> Antes de lanzar la tercera bola dije: «El lanzador también hay que aprenderlo».
>
> Había cinco calles en la parte superior de la mesa. Apunté a una de ellas y dije: «Si tiro hasta el punto exacto, la bola va a bajar por esta calle». Me daba un aire a Babe Ruth cuando hablaba antes de lanzar la bola.
>
> Tiré del lanzador y la bola salió disparada, rebotó varias veces y cayó justo por aquella calle.
>
> «Vale, ya hemos visto suficiente».
>
> Se suponía que tenía que jugar una partida completa. El ayuntamiento votó a favor [de la petición para legalizar el pinball] por unanimidad, con seis votos a cero.
>
> El 1 de agosto, que es mi cumpleaños, el alcalde firmó la ley para legalizar las máquinas de pinball en la ciudad.
>
> **Roger Sharpe**

Aquel año, 1976, fue también el primero en que se habló sobre la violencia en los videojuegos. Exidy Games, una empresa fundada por el ex ejecutivo de Ramtek Pete Kauffman, lanzó un juego de carreras llamado *Death Race*.

Kauffman era un hombre muy tranquilo, cuya intención era diseñar juegos para otras compañías. Su primer proyecto se llamó *Destruction Derby* y era un juego en el que los jugadores manejaban por la pantalla un coche que tenían que hacer chocar contra otros. Los coches controlados por la máquina eran un poco más rápidos que los del jugador, pero zigzagueaban. La única manera de chocarlos era anticipar sus movimientos y adivinar hacia qué lado iban a girar.

Según Kauffman, Chicago Coin compró *Destruction Derby*, pero

se negó a pagarle por los derechos de autor. Y su reacción fue actualizar el juego y relanzarlo por su cuenta.

El mayor cambio que realizó estaba en los objetivos contra los que los jugadores tenían que chocar. Kauffman cambió el nombre del juego a *Death Race* e hizo que los jugadores tuvieran que golpear monigotes que se suponía que eran esqueletos que escapaban de un cementerio. Cuando los jugadores los atropellaban, aparecían en su lugar unas pequeñas cruces.

> Death Race era una versión de un juego que desarrollé para Chicago Coin llamado Destruction Derby, en el que tenías que chocar contra otros coches. Chicago Coin compró aquella licencia y nos obligaron a competir contra nosotros mismos al negarse a pagarnos los derechos de autor. Lanzamos Death Race como competencia de nuestro propio juego.
>
> **Pete Kauffman, fundador de Exidy Games**

> Pete desarrolló un juego llamado Death Race. Quizá sea soso para los estándares actuales, pero causó mucha controversia en aquella época.
>
> El jugador tenía que atropellar una especie de diablillos que corrían. Ellos los llamaban diablillos, pero el resto del mundo pensó que eran monigotes que representaban a personas y el objetivo del juego era, como no, matarlos.
>
> Cada vez que golpeabas uno, aparecía una pequeña cruz en la pantalla que representaba una tumba. Era un buen juego. Y era divertido. En resumen, el juego despegó de verdad cuando se empezaron a escuchar en televisión las quejas de padres furiosos asegurando que aquel juego era un ejemplo terrible para sus hijos.
>
> La industria consiguió muchísima publicidad por todo el país en las noticias y, como resultado, las ventas de Exidy se duplicaron o cuadriplicaron.
>
> **Eddie Adlum**

A pesar de que la máquina de *Death Race* consiguió muchos beneficios en los salones recreativos, hubo muchos propietarios que se negaron a poner una. Según Kauffman, Exidy solo vendió 1.000 máquinas de *Death Race*, apenas nada si se compara con las máquinas de *Sea Wolf* o *Gun Fight* que vendió Midway aquel mismo año. Pero

Death Race despertó una polémica e incluso llegó a aparecer en el programa *60 Minutes* de la CBS.

A la hora de defender su juego en público, los portavoces de Exidy argumentaban que *Death Race* iba de atropellar demonios y no tenía nada que ver con asesinar personas. A puerta cerrada, aceptaban que aquel escándalo había disparado las ventas. Cuando se lanzó *Death Race II* en 1977, la temática era la misma: atropellar monigotes.

> Death Race se vendió muy bien, pero nadie quería tener nada que ver con él en público debido a las acusaciones de los medios. Cuanta más controversia había al respecto, más se disparaban las ventas.
>
> Desarrollamos una secuela, pero era casi el mismo juego. No tenía nada nuevo.
>
> **Pete Kauffman**

No se podía negar el éxito de Exidy, pero algunos competidores se sintieron amenazados por las reacciones del público ante los juegos violentos de la compañía. Nueva York acababa de legalizar el *pinball* y *Death Race* amenazaba con originar el mismo tipo de controversia que las máquinas de apuestas habían provocado en el *pinball*.

> Aquel juego [Death Race] no nos gustaba nada. Teníamos [en Atari] una norma que no nos permitía mostrar violencia contra personas. Se podía hacer estallar un tanque o un platillo volante, pero nunca a una persona. Pensábamos que aquello no estaba bien, y nos negamos a hacerlo mientras yo estuve allí.
>
> **Nolan Bushnell**

---

[1] Cohen, Scott, *Zap! The Rise and Fall of Atari* (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), p. 50.



Aliados extraños

Cancelé los contratos, eché a los abogados y saqué a Nolan de la oficina. A Nolan solo lo trasladamos a la playa.

Manny Gerard, ex vicepresidente de Warner Communications

¿Manny Gerard? Manny era un espíritu libre que vestía con traje.

Steve Bristow, ex presidente de ingeniería de Atari Corporation

El nuevo campeón

Los ejecutivos de Sears calculaban el éxito de los productos de su catálogo comparando dólares con centímetros. Comparaban la

cantidad de espacio en página que se asignaba a cada producto con su beneficio. En 1975, el campeón eran unas zapatillas de Adidas, pero en 1976 apareció uno nuevo.

> El anterior récord lo tenían unas zapatillas de Adidas. Superamos por mucho los beneficios de aquel récord. También ganamos el Quality Excellence Award de Sears, que es desconocido y no le importa a nadie, pero ellos están muy orgullosos.
>
> **Al Alcorn**

Magnavox vendió 100.000 Odyssey, pero Atari vendió 150.000 máquinas de *Home Pong* en una única campaña. Había comenzado el apogeo de las consolas domésticas de videojuegos.

La nueva competición

> Coleco estaba establecida en Connecticut, en las afueras de Hartford. Más adelante se mudaron a un local que antes había sido un instituto. Y antes de eso estaban en uno de Asylum Street. Y sí, aquel lugar parecía un manicomio.
>
> **Ralph Baer**

Debido al éxito de *Home Pong*, una oleada de competidores llegó al mercado de los videojuegos domésticos. Setenta y cinco compañías prometieron que lanzarían juegos de tenis domésticos para televisión en 1976.[1] Había empresas desconocidas, como First Dimension, de Nashville, Tennessee,[2] y otras muy importantes como RCA, y todas tenían en mente producir consolas de juegos que se parecían y funcionaban como la de *Pong*.

Los mayores competidores de Atari eran Magnavox y National Semiconductor. Magnavox volvió al negocio con Odyssey 100, una nueva consola en la que, a diferencia de su predecesora, solo se podía jugar al tenis. Magnavox tenía mucho más empuje publicitario que las demás compañías de videojuegos, pero las malas ventas de la primera

Odyssey jugaron en su contra.

National Semiconductor, una empresa que se había dedicado a producir chips para las recreativas de Atari, sí que se perfiló como una gran amenaza. Atari y National Semiconductor habían cesado sus relaciones comerciales de malas maneras cuando Atari y Kee Games aún eran empresas diferentes.

National Semiconductor sospechó que Atari no podría hacer frente a sus facturas y le exigió que pagara sus chips por anticipado. Como los beneficios de Atari venían de vender máquinas recreativas ya terminadas, las exigencias de National Semiconductor dejaron a la compañía casi sin ingresos. Al final, Steve Bristow, que por aquel entonces trabajaba para Kee, desarrolló unas placas hijas que realizaban la misma función que los chips de National Semiconductor. La solución de Bristow funcionó tan bien que Atari también empezó a emplearla.

En 1976, National Semiconductor decidió competir con Atari en el negocio de los juegos domésticos.

> Luego intentaron robarnos el negocio y fueron a la misma feria de juguetes con una versión mala de nuestro Pong. No vendió nada.
>
> En aquel momento les avisamos mandándoles una copia de nuestra patente, que luego descubriríamos que no tenía valor alguno. Menos mal que no presionamos más, porque nos habría salido el tiro por la culata. ¿Habéis intentado demandar por una patente que no es válida? Mejor no lo intentéis.
>
> **Al Alcorn**

Pero el competidor más persistente de Atari fue una pequeña empresa con sede en el otro extremo del continente: se llamaba Connecticut Leather Company, más conocida como Coleco.

> La empresa empezó vendiendo artesanía de los nativos indios. Luego pasó a ser una empresa de productos de exteriores que se dedicaba a fabricar piscinas desmontables de plástico.
>
> **Mike Katz, ex presidente de Coleco**

Coleco era un negocio familiar que llevaban dos hermanos, Arnold y Leonard Greenberg. Arnold tomaba la mayor parte de las decisiones. Sus socios lo describían como un hombre bajito y nervioso, con muy mal genio y unas ganas exageradas de convertir su empresa en un imperio. Una persona lo describió en una ocasión como «un abogado serio, muy creativo, con mucha energía y dispuesto a arriesgar mucho».

Cuando Greenberg se hizo cargo de Coleco, la compañía se dedicaba a fabricar equipo para trabajar el cuero. En 1956, Greenberg se hizo con la maquinaria adecuada para fabricar plástico y Coleco se convirtió en el principal fabricante de piscinas desmontables. Diez años más tarde, Coleco adquirió Eagle Toys y entró en la industria de los juguetes fabricando juegos de mesa de hockey y de fútbol americano.

En 1975, Greenberg decidió que Coleco tenía que ampliar el catálogo e incluir un videojuego doméstico. Los ingenieros de la empresa diseñaron una videoconsola de tenis llamada Telestar y Greenberg encargó los chips necesarios a General Instrument, la empresa de microelectrónica que vendía chips a la mayor parte de los fabricantes de videojuegos.

Al principio, el éxito de Coleco parecía predestinado. Coleco fue la única empresa que recibió de General Instrument su pedido completo de chips para consolas de juegos.

Lo que ocurrió, en realidad, fue que el pedido de Coleco entró en primer lugar. General Instrument se vio desbordada por los pedidos y no pudo fabricar todos los chips que le habían encargado. Como era la primera empresa de la cola, solo Coleco recibió su pedido al completo y daba la impresión de que su Telestar no tendría mucha competencia si salía al mercado en su fecha prevista de junio de 1976.

Pero Coleco tuvo problemas cuando el prototipo de Telestar que los ingenieros enviaron a la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) no pasó las pruebas de interferencias. En la demostración, los representantes de la FCC descubrieron que la Telestar generaba interferencias de radio. Concedieron a Greenberg una semana para resolver el problema y conseguir la aprobación del producto o, de lo

contrario, tendría que volver a enviarlo más adelante y superar de nuevo todo el proceso de certificación desde el principio. Aquello podría suponer un retraso de meses y no poder lanzar el producto en la fecha que tenían estipulada.

En aquella época, Coleco había considerado contratar los servicios de Sanders Associates, la compañía responsable de la primera Odyssey, para desarrollar más productos. Desesperados, tanto Greenberg como su ingeniero jefe pidieron ayuda a Sanders. Ralph Baer, el jefe del equipo que había diseñado Odyssey, accedió a encontrar una manera de bloquear las interferencias de la Telestar si Greenberg firmaba los contratos que tenía pendientes con Sanders.

> Sonó el teléfono y era el ingeniero jefe de Coleco. La FCC los había rechazado porque sobrepasaban los mínimos en interferencia electromagnética (RFI). Era lunes y les dijeron que si no tenían el problema resuelto ese mismo viernes, volverían al final de la cola [para pasar la certificación necesaria para comercializar el producto]. Ya tenían 30 millones de dólares invertidos en material para el juego y aquello los habría dejado fuera de la campaña de Navidad, por lo que estaban muy desesperados.
>
> Como iba diciendo, me llamó el ingeniero jefe y preguntó si podríamos arreglar el problema. Arnold Greenberg hablaba por otra línea al mismo tiempo con mi jefe.
>
> Le dije: «Firmad y licenciad nuestro acuerdo y os ayudaremos».
>
> Vinieron al día siguiente muy temprano desde Hartford. Llegaron y firmaron el acuerdo. Me llevé aquella máquina al quinto piso del edificio para hacer unas mediciones de radiointerferencia. Y, en efecto, sobrepasaban los mínimos.
>
> **Ralph Baer**

Baer intentó fabricar de varias maneras convencionales una pantalla que bloqueara las interferencias de la Telestar. Pero ninguna de ellas funcionó. Se fue a casa frustrado y, cuando volvió al día siguiente, se le ocurrió una posible solución.

> La mañana siguiente entré en el laboratorio dándole vueltas a la cabeza. Era temprano y allí no había nadie. Di un par de vueltas, salí fuera para preparar las mediciones y entonces,

en una mesa de trabajo, vi dos piezas conectadas entre sí por un cable coaxial. Uno de los extremos del cable tenía un toroide de ferrita.

Más tarde pregunté por ahí: «¿Y esto para qué sirve?». Y milagro, el tipo lo sabía. Habían hecho algunas pruebas y conseguido cancelar las interferencias de una transmisión por radiofrecuencia colocando aquel toroide, que parecía servir para obstruirlas.

Ralph Baer

Baer fabricó una pantalla nueva usando anillos de ferrita. Al probarla en la Telestar, las interferencias bajaron a niveles aceptables. Entregó la unidad preparada a Greenberg, que volvió a Washington D. C. y consiguió la aprobación para vender la máquina.

La Telestar se puso en el mercado a tiempo para el Día del Padre estadounidense de 1976. Coleco vendió consolas por un valor de 100 millones de dólares y llegó a la cima del negocio de los juegos domésticos. No obstante, su liderazgo no duró mucho. En agosto, Fairchild Camera and Instrument lanzó una nueva consola de juegos que cambió la industria para siempre.

El auge de los cartuchos

Fairchild Camera and Instrument, una de las empresas pioneras en el desarrollo de transistores, lanzó una nueva consola de videojuegos llamada Channel F en agosto de 1976. La Channel F tenía ciertas características que la diferenciaban de las otras consolas. Los controladores eran únicos y constaban de un mango alargado coronado por una palanca triangular. Una persona llegó a decir que se parecían a los dispositivos que se utilizan para detonar bombas.[3] Pero lo más importante era que los juegos de Channel F venían en cartuchos intercambiables.

La Odyssey original se vendía con doce juegos grabados en la circuitería de la consola. Para cambiar entre ellos, los jugadores tenían que insertar una placa de circuitos en una ranura de la parte frontal.

Insertar aquellos circuitos en la Odyssey funcionaba en la práctica como accionar interruptores DIP en la consola. (La Odyssey también venía con unas transparencias de plástico para cambiar los colores y los fondos de los juegos. La Channel F ya tenía juegos a color y no las necesitaba).

La Channel F tenía juegos de tenis y hockey programados en los circuitos, como el resto de sistemas, pero Fairchild puso a la venta juegos adicionales que venían dentro de unas carcasas parecidas a las de los cartuchos de 8 pistas. Aquellas unidades de juegos se llamaron «videocartuchos». Cada uno de ellos contenía un juego programado en un microchip.

La Channel F nunca llegó a tener mucho éxito, pero cambió el mercado para siempre. Los consumidores ya no querían comprar consolas con un único juego, tuvieran el precio que tuvieran. RCA se apresuró a anunciar como respuesta que tenían en desarrollo una nueva consola, Magnavox se puso manos a la obra en sus laboratorios y los ingenieros de Atari anunciaron que habían puesto el nombre de una bicicleta a un nuevo chip.

Stella

A mitad de 1976, Atari ya no era la empresa estrella del catálogo de Sears. Coleco se había hecho con el mercado doméstico y la Channel F de Fairchild había dejado obsoleto el *Home Pong*. De hecho, los juegos para televisión dejaron de estar de moda.

Muchos consumidores empezaron a perder el interés en jugar a un videojuego de tenis poco después de comprar los sistemas. Las consolas se quedaban en los armarios o se vendían de segunda mano.

Los ejecutivos de Atari ya estaban al tanto de la necesidad de algo nuevo incluso antes de que la Channel F llegara al mercado. El incansable Nolan Bushnell tuvo claro que las anteriores consolas de Atari, que venían diseñadas con un único juego integrado en el sistema, ya no atraían a los consumidores. Para competir con la

Channel F, Atari necesitaba una consola que pudiera leer y procesar información como si se tratara de un ordenador. El nuevo sistema, además, tenía que ser capaz de mostrar esa información en la pantalla de un televisor. Nolan Bushnell acudió a su equipo de Grass Valley en busca de ayuda.

> Steve Mayer, que era una persona brillante, resolvió el problema. Las demás compañías estaban dirigidas por empresas de semiconductores que las obligaban a usar un mapa de memoria como framebuffer. Nosotros no queríamos usar un framebuffer. En aquella época era demasiado caro.
>
> Queríamos encontrar la manera de fabricar el sistema con la menor cantidad de silicio posible. Los videojuegos del resto de compañías estaban producidos por empresas de semiconductores. Nosotros éramos los únicos que los diseñábamos por nuestra cuenta.
>
> **Al Alcorn**

Steve Mayer, uno de los fundadores de las instalaciones de Grass Valley, se puso a buscar alternativas para el Fairchild F8, el caro microprocesador que utilizaba la Channel F. Y así fue como encontró el MOS Technologies 6502, un microprocesador de uso general que era capaz de crear imágenes en tiempo real, de forma casi instantánea, en una pantalla de televisión. A partir del 6502, el equipo de Grass Valley diseñó un chip propio que se llamó «Stella», como la bicicleta de un ingeniero.

Los ingenieros de Grass Valley tenían la experiencia suficiente para diseñar el chip Stella, pero no podían fabricarlo. Al Alcorn llevó el diseño a Atari y pidió consejo al equipo de investigación y desarrollo. Al final decidieron llamar a un experto externo para que terminara el proyecto.

Harold Lee, que había sido codiseñador de *Home Pong*, dijo a Alcorn que la única persona capaz de fabricar un chip tan complejo como Stella era un hombre llamado Jay Miner, el jefe de diseño de microprocesadores de Synertech, una de las compañías que fabricaban chips para Atari.

Alcorn hizo caso del consejo de Lee y habló con Synertech para pedir a la empresa que les prestara a Miner como asesor.

Fui a Synertech y les dije: «Me gustaría que Jay Miner trabajara en este proyecto».

Ellos respondieron: «No, es nuestro jefe de diseño de chips para ordenador».

«Pero no lo entendéis. Lo necesito. Os pagaré su sueldo y os encargaré todos los proyectos que necesitéis para tener la fábrica a tope de trabajo».

Y respondieron: «Tenemos un trato».

Miner terminó por llevar dos placas de identificación: la de Synertech y la de Atari. Se convirtió en nuestro chico de los chips.

Al Alcorn

Después de asegurar a Miner para dirigir el grupo de desarrollo del Stella, Alcorn eligió al resto de miembros. El equipo final contaba con gente como Larry Wagner, un matemático que programaba juegos, y Joe Decuir, un ingeniero muy diestro.

Cuando empezaron a trabajar, Miner no tardó en demostrar sus habilidades. Casi todo el mundo coincidía en que Miner era un hombre magnífico y humilde. Solía llevar al trabajo su pequeño cockapoo llamado *Mitchie*, que se quedaba al lado de su escritorio hasta bien entrada la tarde. Cuando el equipo tenía problemas, a Miner se le ocurrían soluciones muy ingeniosas y así pudieron terminar Stella a tiempo.

Otro miembro del equipo preguntó a Alcorn si también podía llevar su perro al trabajo: «¿El golden retriever sarnoso ese —le espetó Alcorn—. Como traigas a ese animal diré a los de seguridad que le peguen un tiro. Empieza por hacerte con un perro decente, como Miner, y luego ya veremos».

La decisión de Mayer de utilizar el microprocesador 6507 surtió efecto. El nuevo juego de Atari no solo fue más barato de fabricar que las consolas de RCA y Fairchild, sino que procesaba la información más rápido. La nueva consola de Atari recibió el nombre oficial de «Video Computer System» (VCS) y más que una máquina de juegos era un ordenador con procesador de ocho bits.

A Bushnell le preocupaba que cuando el nuevo sistema saliera a la luz los «chacales» empezaran a imitarlo. Decidió que la única forma de detenerlos era saturar el mercado antes de que sus competidores

pusieran a la venta productos similares. Los cogería por sorpresa y se haría con el negocio por la fuerza.

No obstante, para poder poner en práctica sus planes, Bushnell necesitaba más dinero. En aquella época ya casi no quedaba nada de los beneficios de *Home Pong* y el negocio de las máquinas recreativas iba agotándose. Mucha gente ya disponía de *Home Pong* o sistemas similares y no quería gastar dinero en los «juegos de televisión» de las recreativas.

Un año de transición

En 1976, los videojuegos ya habían afectado para siempre al negocio de los salones recreativos. En una entrevista de *RePlay Magazine*, Joe Robbins, vicepresidente de Empire Entertainment, anunció la extinción de los juegos electromecánicos.

> Los juegos electromecánicos, salvo algunas excepciones, han reducido mucho su oferta. Los costes de fabricación forzaron a buena parte de los fabricantes a cancelar la mayor parte de sus producciones, incluidos entre otros los juegos de armas de fuego y de béisbol, antes muy populares.
>
> La oleada constante y abundante de juegos para televisor también empezará a disminuir. En este momento, la mayor parte de la demanda se centra en los mejores juegos. Está poniéndose muy difícil vender los juegos de televisión que son menos excelentes o directamente del montón. Y la tendencia es irreversible. El número de fabricantes y el de juegos nuevos empezarán a disminuir, pero llegará una nueva generación de juegos de televisión o similares que sin duda renovarán el interés, el entusiasmo y los beneficios.[4]

Si Robbins estaba en lo cierto, Atari sería una de las compañías que saldrían mejor paradas, pero Midway también se había hecho notar gracias a títulos como *Sea Wolf*, el juego más popular de 1976. Atari había creado juegos de tenis, carreras, duelos y tanques, pero Midway desarrolló innovadores juegos de disparos y batallas navales.

Sea Wolf fue todo un hito en el diseño exterior de los juegos. Antes de su lanzamiento, la mayoría de los muebles de las máquinas de videojuegos eran similares. Había algunos antiguos, de juegos como *Computer Space* o *Space Race*, que estaban fabricados con fibra de carbono y tenían los bordes redondeados, y también *Maneater*, cuyo mueble tenía forma de tiburón.

Pero en *Sea Wolf*, Midway colocó un periscopio delante de la pantalla y los jugadores podían usarlo para disparar torpedos a los barcos y los submarinos. Disparar a los barcos más lentos no daba muchos puntos, pero darle a las rápidas lanchas torpederas aumentaba mucho más la puntuación.

El concepto no era original. En 1966, Sega, la mayor empresa de salones recreativos de Japón, había desarrollado un juego electromecánico llamado *Periscope* que usaba luces y olas de plástico para simular la vista desde un submarino. *Periscope* fue el primer juego con un precio de 25 centavos por partida, cuando lo normal antes era que costaran 10. Varios propietarios de salones recreativos importaron el juego a Estados Unidos y allí la competencia, empresas como Midway, empezó a sacar juegos similares.

Sea Wolf, otro juego de Dave Nutting, vendió muy bien y alcanzó la cifra de 10.000 máquinas. (Una versión posterior a color, *Sea Wolf II*, vendió 4.000 unidades más). Pero a pesar de estas pocas excepciones, el negocio de las recreativas decaía y la mayoría de las máquinas vendían menos de 5.000 unidades.

El público perdía interés. Jugar en un televisor ya no era novedoso y los videojuegos llevaban cuatro años en el mercado. La gente ya hasta los tenía en sus casas. A menos que a alguien se le ocurriera alguna forma de recuperar esa sensación de novedad, la industria estaba condenada a estancarse.

La desaparición gradual de los videojuegos no afectó necesariamente a todos los propietarios de salones recreativos. El *pinball* volvió con fuerza en 1976 con la aparición en los salones de la primera generación de máquinas de *pinball* electrónicas. La mecánica era la misma que en las versiones previas, pero estas tenían la ventaja de contar con una memoria para la puntuación, que permitía que el juego recordara entre bola y bola los avances que los jugadores

conseguían en el tablero.

Incluso Atari, la empresa que había dado el pistoletazo de salida a los videojuegos, empezó a fabricar máquinas de *pinball*. Bajo la supervisión de Bushnell, Atari abrió un departamento de *pinball* para crear máquinas más anchas de lo normal.

La decisión de vender

> Atari fue toda una experiencia… Una de las mejores maneras de aprender administración de empresas de la historia.
>
> **Manny Gerard**

Por aquella época, Steve Jobs dejó Atari para dedicarse a fabricar y vender por su cuenta los ordenadores que había creado con Steve Wozniak. Jobs pidió a Bushnell que invirtiera en su empresa, pero Bushnell rechazó la oferta. Jobs terminó por pedir financiación a Don Valentine y, después de que este insistiera en algunos cambios a los que Jobs accedió, nació Apple Computers.

En lugar de pedir más capital a Valentine, Bushnell convocó una reunión de la junta para discutir otras opciones: salir a bolsa o vender la compañía. La primera opción consistía en hacer una oferta pública de acciones de Atari, pero después de dar varios pasos hacia esa opción, la junta llegó a la conclusión de que el deprimido mercado bursátil no jugaba a su favor.

La junta tomó la decisión final de poner Atari a la venta. Durante las semanas siguientes, Bushnell llamó a las puertas de MCA, la empresa matriz de Universal Studios, y de Disney, pero ninguna se interesó.

> La gente perdía interés en los relojes digitales y en las calculadoras de bolsillo, y casi todas las empresas a las que acudimos supusieron que con los videojuegos iba a ocurrir lo mismo.[5]
>
> **Nolan Bushnell**

Una de las compañías que se interesó por Atari fue Warner Communications, un conglomerado con mucha presencia en la industria del cine, la música y la edición de revistas. Steve Ross, un curtido empresario que se había criado en las calles de Brooklyn, era el propietario de Warner. De Ross se decía que era una persona brusca que siempre esperaba buenos resultados y que tenía poca paciencia con los incompetentes.

Ross había salido de la pobreza por sus propios medios y tenía grandes expectativas. Esperaba que Warner estuviera presente en todas las facetas de la industria del entretenimiento. Para conseguirlo, contrató a Manny Gerard, al que se consideraba el mejor analista de la industria en Wall Street, para que adquiriera nuevas empresas y las llevara al redil de Warner Communications. La primera empresa que eligió Gerard fue Atari.

El proceso comenzó cuando Gerard recibió una llamada de Gordon Crawford, un analista de Capital Management. Crawford le describió Atari sin decir de qué empresa se trataba y luego preguntó si a Warner le interesaba adquirirla. Gerard aceptó.

El siguiente paso de Gerard fue viajar a California y analizar el funcionamiento de la empresa. Se reunió con Bushnell y Joe Keenan, visitó las fábricas de la empresa y habló con Bushnell sobre sus planes de futuro. Todo parecía indicar que el futuro de Atari era un camino de rosas.

> Yo fui el que viajó hasta allá para echar un vistazo a la empresa y ver lo que se cocía por allí. Soy el loco que pensó que comprar era buena idea. Escribí una circular interna sobre Atari en la que aseguraba que debíamos adquirirla.
>
> **Manny Gerard**

Cuando Gerard volvió a Nueva York, recomendó a Steve Ross que comprara y se sorprendió al encontrarlo muy receptivo.

> Steve Ross acababa de viajar a Disneylandia con sus hijos. Estuvieron en un salón recreativo donde jugaron a Indy 800 y se quedaron fascinados con el juego. Una de las razones por las que el trato siguió adelante es que Ross entendía el potencial que tenía ese juego. Lo había visto en

> Disneylandia.
>
> Llegó a pedir una máquina de Indy 800 para su apartamento, pero no pudo meterla en casa porque pesaba demasiado.
>
> **Manny Gerard**

Ross decidió hacer caso a Gerard y absorber la compañía. Los abogados de Ross contactaron con los de Bushnell y los representantes de ambas partes empezaron a perfilar los detalles de la transacción. El proceso de negociación duró cuatro meses.

Gerard quería que la junta directiva de Atari no sufriera cambios. Tenía claro que Bushnell había sido una de las grandes bazas del éxito de Atari. También respetaba al equipo de ingenieros de la empresa, a los que describía como «leales a Bushnell y muy productivos». Según Gerard, toda aquella industria era nueva para Warner y sin Bushnell y su equipo no servía de nada intentar entrar en el negocio. No obstante, tenía algunas preocupaciones:

> Creo que más o menos entendíamos a Nolan. Estas son mis impresiones sobre los directivos de la empresa.
>
> El mayor problema de la empresa era que estaba formada por un grupo de jovenzuelos. No lo digo en el mal sentido, pero es un hecho que eran jóvenes. Si obtenían demasiado dinero, no se me ocurría ninguna forma de motivarlos. No podíamos darles demasiado dinero porque se irían a hacer el cabra a cualquier parte.
>
> Lo que consiguieron fue un poco de dinero en efectivo y las obligaciones de la empresa filial, que no estaban respaldadas por la matriz. A los inversores externos nos los quitamos de encima a cambio de dinero, pero los internos tuvieron que aceptar esas obligaciones garantizadas.
>
> **Manny Gerard**

Warner Communications acabó pagando 28 millones de dólares por Atari y dejó a Bushnell como presidente de la junta y a Joe Keenan como presidente de la empresa. Los departamentos de ventas, márketing, ingeniería e investigación y desarrollo tampoco se vieron afectados. En teoría, aparte de una inyección de capital casi ilimitada (Warner invirtió 100 millones de dólares en Atari), la vida en Atari no tenía por qué cambiar en nada.

Pero el trato casi se vino abajo cuando Paula, la ex esposa de Bushnell, se puso en contra.

> El verdadero motivo por el que ocurrió todo esto, en plenas negociaciones, es que un periódico de San Francisco publicó una foto de Nolan con su nueva novia en un jacuzzi.
>
> Aquello para nada fue una buena idea. Creo que su ex mujer quedó muy disgustada con aquellas fotos.
>
> El resultado fue que, de alguna manera, interpuso un pleito para cancelar el divorcio. Si se hubiera salido con la suya, el trato se habría cancelado. Según la ley, si comprábamos la totalidad de la compañía y ella lograba cancelarlo, a pesar de pagar todo el dinero, nos quedaríamos con solo el 75 por cierto. A todos los efectos, ella seguiría siendo propietaria de su mitad de la mitad correspondiente a, o sea, un 25 por ciento.
>
> Dijimos a Nolan: «Esto no es precisamente una idea excelente. No nos gustaría nada que ocurriera».
>
> **Manny Gerard**

La solución de Warner fue ir a hablar directamente con el abogado de Paula Bushnell y revelarles el trato que estaban a punto de firmar con Nolan para que ella no pudiera alegar que se había cerrado sin su conocimiento. Luego Nolan Bushnell llegó a un acuerdo con ella para que se quedara al margen a cambio de una suma de dinero.

El acuerdo de adquisición se cerró cuando Paula Bushnell quedó satisfecha con su parte del trato. La firma se llevó a cabo en la oficina de un abogado en San Francisco en octubre de 1976. Aquella noche, los ejecutivos de Atari y Warner lo celebraron con una cena en un restaurante francés.

Años después, Bushnell confesó que quizás hubiera sido un error vender Atari. Afrontar el pago de las nóminas todos los meses lo había dejado exhausto, y pensar que tendría que conseguir financiación para producir el Video Computer System pudo con él en su momento. «Muchas veces pienso que si me hubiera cogido dos semanas de vacaciones en serio para descansar y olvidarme de todo, no habría vendido la empresa».

Según Gerard, Bushnell estaba eufórico el día de la firma: «El día que firmamos los papeles para cerrar el trato, Nolan dijo: "Llevo años

diciéndole a todo el mundo que soy millonario, y por fin es verdad" ».

Una relación incómoda

Al igual que había ocurrido con Sears, el choque de culturas empresariales entre Atari y Warner se hizo palpable desde antes incluso de que se firmara el trato. Gerard y Ross era estrictos hombres de negocios de la Costa Este, nada acostumbrados al estilo californiano de Bushnell. En una ocasión Gerard llevó a su esposa a Grass Valley y ella, al ver que la mayoría de los ingenieros tenían barba, dijo que se parecían a los Smith Brothers, los creadores de los primeros caramelos para la tos.

Para romper el hielo, Bushnell organizó un crucero nocturno por la Bahía de San Francisco con varios ejecutivos de Warner y Atari en su velero, que se llamaba *Pong*. Salieron de Alameda y navegaron hasta Tiburón, pero un accidente en el camino de vuelta hizo que la gente de Warner no quedara muy impresionada.

> Había por allí una boya y, cuando las olas nos levantaban, la boya descendía y viceversa. Por eso no la vimos. Y de repente oímos un golpe muy fuerte al darnos contra ella. No fue de refilón, le dimos con toda la proa del velero. El ruido fue tan fuerte que la gente de Nueva York se quedó horrorizada.
>
> Alguien fue a la parte delantera para ver si había alguna brecha en el casco y otro de nosotros bajó para comprobar que no entraba agua.
>
> **Steve Bristow**

> ¡Menuda noche! Navegamos por la bahía desde Oakland hasta Tiburón. Y se las ingeniaron para… ¡Madre mía, qué risas! Se las ingeniaron para empotrar el velero contra una boya. Cuando volvimos eran sobre las 11 de la noche. Estábamos calados hasta los huesos y congelados.
>
> No es que se nos ganaran con aquello, la verdad. Aunque aquella fuera la intención, os aseguro que no llegó a funcionar. Me río cada vez que recuerdo aquella noche. Fue

maravillosa, como una comedia musical.

Manny Gerard

En enero de 1977, RCA lanzó al mercado el Studio II: un sistema de juegos con cartuchos intercambiables. La única competencia que tenía era el Channel F, pero debido a un error muy grave en el diseño, Studio II no vendió demasiado bien. Sus juegos eran todos en blanco y negro. Luego Magnavox anunció que iba a lanzar un sistema de juegos programable llamado Odyssey 2 en septiembre. Allied Leisure y Bally también anunciaron sistemas nuevos. Daba la impresión de que el mercado iba a estar saturado cuando Atari lanzara el VCS.

En octubre de 1977, Atari sacó al mercado el Video Computer System junto a nueve cartuchos de juegos. Los ingenieros habían trabajado mucho para que el VCS destacara como el mejor sistema del mercado. Al igual que en Studio II y Channel F, los controladores del VCS tenían diales para manejar los juegos de palas, pero también incluían un dispositivo nuevo llamado *joystick*, que consistía en una palanca giratoria colocada en un pedestal que servía para controlar el tanque y los aviones del cartucho de *Combat*.[1*] El VCS también tenía interruptores para cambiar de juego, para mostrarlos en color o en blanco y negro y para seleccionar niveles de dificultad. Era la primera vez que se ofrecían aquellas mejoras.

El margen de beneficio del VCS era bajo, pero los ejecutivos de Atari tenían pensado recuperar la inversión gracias al *software*. Fabricar los cartuchos costaba menos de 10 dólares, y se vendían por 30. Sentaron un precedente que se convertiría en una de las bases de la industria de los videojuegos: «Regalar las maquinillas de afeitar y luego vender las cuchillas».

Por desgracia, ese año muy pocos consumidores compraron maquinillas ni cuchillas.

Uno de los problemas fue la distribución. Según Bushnell, Atari no pudo poner en las estanterías la mayor parte de las 400.000 consolas que tenía listas a tiempo para la campaña navideña. Otros problemas fueron que los consumidores habían perdido el interés en los videojuegos domésticos, la confusión que ocasionaba el exceso de nuevos productos y el éxito de una línea de juegos deportivos

electrónicos portátiles fabricados por Mattel y Coleco.

Después de la Navidad de 1977, el mercado de los videojuegos se vino abajo. Empresas como Magnavox o Atari empezaron a saldar su inventario y RCA se retiró de la industria. Las tensiones entre Bushnell y los nuevos propietarios de Atari se incrementaron con la percepción de que había llegado el fin de la industria de los videojuegos.

La tensión se incrementaba por la falta de entusiasmo que mostraba Bushnell por el negocio. Al no ser ya propietario de la empresa, parecía mucho menos interesado en el trabajo del día a día. Se compró una mansión enorme en Woodside, California, que había pertenecido al magnate del café Peter Folger y se volvió a casar. Bushnell se casó con Nancy Nino en los jardines de la mansión que acababa de adquirir. A la ceremonia acudieron más de 700 personas, entre los que se encontraban Steve Ross y Manny Gerard.

> No me esperaba que, después de la absorción [de Atari], Nolan y Joe [Keenan], al verse con dinero, se dedicaran a invertir en propiedades. Dejaron de prestar atención al negocio y, como decía, fue algo que no me había imaginado. Se centraron en otras cosas.
>
> **Manny Gerard**

> Después de vender la compañía me tomé unas vacaciones, y creo que molestó un poco a Manny. Fue una de esas veces en las que necesitaba tiempo para mí mismo, nada más.
>
> A medida que se hacía evidente que en la empresa se hacían cosas con las que no estaba de acuerdo, cada vez me fue más difícil recuperar el entusiasmo que tenía antes.
>
> **Nolan Bushnell**

Las ventas del VCS continuaron al mismo ritmo constante pero decepcionante a lo largo de 1978. Bushnell tenía siempre el ojo puesto en los «chacales» y estaba convencido de que la única manera de seguir a la cabeza era fabricar productos nuevos, por lo que quiso dejar de lado el VCS y pasar a la siguiente generación de consolas. Bushnell prefería desarrollar tecnologías nuevas a dedicar el tiempo a refinar ideas viejas y permitir así que sus competidores lo alcanzaran. A esa filosofía la llamaba «comerte a tus hijos». Aseguraba que si Atari no

se comía a sus hijos, lo harían otros.

> Aquello era un toma y daca constante. Iba a las reuniones y Nolan, que se pasaba por allí de vez en cuando, soltaba un: «Y esto es lo que vamos a hacer». Sus propios compañeros estaban hartándose de él.
>
> Yo le repetía una y otra vez la misma frase. «Nolan, no puedes dirigir la compañía por gracia divina. Tienes que estar presente y prestar atención. No puedes irrumpir así…».
>
> **Manny Gerard**

El César

En febrero de 1978, Warner contrató un asesor para que ayudara a reflotar la compañía. Ray Kassar tenía mucha experiencia como ex vicepresidente de Burlington Industries, la mayor empresa textil de Estados Unidos.

Kassar se había licenciado en Harvard y afirmaba no saber nada de videojuegos. Llevaba en Burlington Industries veinticinco años y había destacado por convertirse en el vicepresidente más joven de la historia de la empresa. Estaba seguro de que aquella experiencia podría trasladarse a casi cualquier proceso de fabricación.

> Entré como asesor para Warner, pero el título que tenía en la compañía era director general del departamento de productos de consumo, que era lo que más fallaba en aquella época.
>
> No había infraestructura, ni una persona que se dedicara a las finanzas, ni una estrategia de márketing. No tenían nada. Era un desastre.
>
> **Ray Kassar**

Casi todos los conocidos de Kassar lo describían como un déspota bien vestido. Iba a trabajar con trajes hechos a medida y exigía disponer de una limusina con chófer y todo tipo de lujos estrafalarios. Solo iba a comer a los mejores restaurantes.

Kassar afirma que su primera tarea fue determinar si Warner tenía

que liquidar Atari. Después de probar el VCS, Kassar quedó impresionado y decidió seguir adelante. Informó a Steve Ross de que Atari podía convertirse en una empresa con beneficios realizando algunos cambios.

> Mi idea era quedarme en California el menor tiempo posible. Warner daba por hecho que iba a llegar allí y liquidarían la empresa sin más. Era lo que querían que hiciera. Solo esperaban que les diera mi beneplácito.
>
> Os aseguro que yo soy la única persona que conoce la historia completa. Ni siquiera Manny Gerard tiene toda la información porque él estaba en Nueva York. Yo estuve allí y me hice cargo de la compañía.
>
> **Ray Kassar**

Como era de esperar, Nolan Bushnell y Ray Kassar tenían muy poco en común. Kassar llegaba al trabajo todos los días a las 7.30 de la mañana y no soportaba la actitud que tenía Bushnell de «no trabajes duro, trabaja con cabeza». No le hacían ninguna gracia las historias de abuso de drogas que corrían por la empresa y pensaba que la actitud despreocupada de Bushnell no hacía mucho por solucionarlo. Tampoco estaba de acuerdo con él sobre el futuro del VCS y quería que se convirtiera en el producto estrella de Atari aquella Navidad.

> Cuando llevaba allí una o dos semanas, Nolan me invitó a una reunión de directivos. Llegué a su despacho a las tres de la tarde y allí todo el mundo iba en vaqueros y camisetas. De hecho, la primera vez que entré en Atari vi que Nolan paseaba por la oficina con una camiseta que decía: «Me van los casquetes».
>
> Bueno, pues llegué a la reunión de aquellos que se hacían llamar directivos y seis o siete de ellos estaban bebiendo cerveza y fumando marihuana.
>
> Me pasaron un canuto.
>
> Yo dije: «No, no tomo drogas».
>
> Y Nolan respondió: «¿Por qué no te relajas? Solo estamos aquí pasando…».
>
> Lo interrumpí diciendo: «Mira, ¿va a haber una reunión o no? Si la hay, me quedo. Si no, me voy».
>
> Y su respuesta fue: «No, en realidad solo vamos a beber cerveza y vino».
>
> Así que me fui de allí.

La batalla final tuvo lugar en la reunión de presupuestos de Warner Communications que se celebró en Nueva York en noviembre de 1978. Atari había tenido ciertos ingresos, pero Steve Ross no estaba satisfecho. La solución de Bushnell pasaba por cerrar el departamento de *pinball* y abandonar el VCS.

Para Bushnell, la única manera de que los *pinball* de Atari pudieran tener éxito pasaba por fabricar tableros especiales. Los de los *pinball* de toda la vida tenían un ancho de 56 centímetros, y los primeros tableros de Atari eran de 74. Si Gerard se empeñaba en fabricar tableros normales, Bushnell pretendía cerrar el departamento de un plumazo.

Gerard afirmaba que Bushnell también había propuesto abandonar el VCS, pero lo único que había dicho Bushnell era que quería bajarle el precio. Sea como fuere, lo que proponía era diametralmente opuesto a lo que Gerard y Kassar habían pensado. La batalla estaba servida.

> En la reunión de presupuestos de Warner en 1978 fue cuando nos separamos de Nolan de verdad. Él vino a la reunión, se levantó a mitad y, mientras todos lo mirábamos atónitos, dijo: «Vended todo lo que nos quede de la 2600 [2600 era otro nombre para el VCS]. Habéis saturado el mercado. Está hasta los topes. Se acabó».
>
> Tened en cuenta que mucha gente de Warner no tenía ni idea de nada, y ninguno de los que estaban allí sabía de qué coño hablaba Nolan.
>
> **Manny Gerard**

> Les dije: «Si de verdad insistís en fabricar máquinas de pinball normales, en mi opinión habría que cerrar el departamento, porque no vais a sacar beneficio ninguno».
>
> Pero las discusiones de verdad eran sobre el precio exagerado del VCS. Mi opinión era que lo mejor era bajar el precio al hardware y subir el precio del software.
>
> **Nolan Bushnell**

En aquel momento ya era demasiado tarde para hacer cambios en los productos de Navidad. Si Bushnell estaba en lo cierto, Warner iba a sufrir otra escabechina navideña.

La reunión se convirtió en una jaula de grillos. Bushnell tenía la impresión de que ni Gerard ni el equipo al completo de Warner tenían cogido el tranquillo a la industria electrónica. Gerard, por su parte, decía que Bushnell no se tomaba en serio los negocios y que sus decisiones eran erráticas. Pero las recomendaciones de Bushnell no solo pillaron por sorpresa a la gente de Warner, sino también a los ejecutivos de Atari.

El día después de la confrontación, Gerard tuvo una reunión en privado con Steve Ross en la que hablaron sobre el futuro de Atari. Ross quería saber lo que Gerard creía que iba a ocurrir en Navidad. Gerard le aseguró que Atari no había saturado el mercado con el VCS y que creía que el sistema iba a vender bien.

> El día siguiente Ross me pidió que fuera a su despacho y se volvió loco. Literal. Me dijo: «¡Dios mío! ¿Qué hemos hecho?».
>
> Yo le dije: «Mira, Steve, solo pueden pasar dos cosas». Ya era 10 de diciembre o por ahí. «Steve, yo creo que para el 26 de diciembre va a haber un juego en todos los hogares de Estados Unidos. Si eso ocurre, tendremos una de las empresas más provechosas de la historia. Si me equivoco, vamos a tener un gran problema. Pero qué demonios, lo único que nos queda por hacer es esperar dos semanas y ver qué ocurre, ¿vale?»
>
> Y él respondió: «Pues supongo que sí».
>
> El 26 de diciembre supimos que teníamos entre manos un enorme monstruo empresarial.
>
> **Manny Gerard**

Poco después de la reunión de presupuestos, Gerard volvió a California. Allí se enteró de que Bushnell había convocado una reunión de la junta de Atari sin la presencia de ningún representante de Warner. Aquello fue la gota que colmó el vaso. Gerard hizo que un abogado redactara el despido de Bushnell.

> Me enteré de que Nolan intentaba reunir a la junta directiva con Joe [Keenan] y, cuando les pedí explicaciones, me preguntaron que si no había recibido el aviso. Llegué a la conclusión de que aquella situación era insostenible y les rescindí el contrato, llamé a los abogados y destituí a Nolan.
>
> Lo que hicimos fue sacar a Nolan de allí y mandarlo a la

playa. Y ya está.

Luego Joe nos pidió que también lo enviáramos a él a la playa. Era como llamábamos por entonces a la modesta compensación a que tenían derecho, en forma de fondos de bonificación.

No me acuerdo de la cantidad, pero Nolan y Joe recibieron un 1 por cierto de este fondo de bonificación, que en el momento Bushnell creyó que no tenía valor alguno. Creo que lo que ocurría en realidad fue que pensaban que podrían hacerse ricos con Chuck E. Cheese y les importaba tres pitos lo que pasara con Atari.

Manny Gerard

El retiro forzado de Bushnell lo sacó de la industria de los videojuegos. Una de las cláusulas del contrato de adquisición entre Warner y Atari había sido que Bushnell se comprometía a no competir contra la empresa en un periodo de siete años. Cuando dejó Atari, no tenía permitido trabajar para ninguna otra empresa de videojuegos hasta 1983. Por otra parte, sí que continuó recibiendo las bonificaciones correspondientes a los beneficios de la empresa. Si Gerard y Kassar conseguían que Atari tuviera éxito, él sacaría dinero fácil.

Ray Kassar reemplazó a Bushnell como director ejecutivo de Atari. Su temperamento autoritario ya había molestado a algunos empleados cuando solo era asesor. Ahora que era un alto ejecutivo, todo el mundo se puso en su contra. Después de irse Bushnell, varias figuras clave de la empresa la abandonaron los años siguientes.

Muchos de nosotros no conocíamos a Ray cuando se puso al frente de la empresa, por lo que juntó a todo el departamento de ingeniería en una cafetería para explicarnos cómo iban a ser las cosas a partir de entonces.

Una de las preguntas que le hicieron fue: «¿Qué experiencia tiene?». Y respondió que había trabajado en la industria textil, importando tejidos o lo que fuera.

Alguien le preguntó: «¿Y cómo piensa relacionarse con los diseñadores de electrónica?».

Y su respuesta fue: «Bueno, llevo toda mi vida trabajando con diseñadores».

Me acuerdo de pensar: «¿Qué ha querido decir con eso?».

Y continuó: «Pues los diseñadores de toallas…».

Madre mía, en menuda nos habíamos metido. Aquello iba a ser un desastre. Y vaya si fue un desastre.

Alan Miller, ex diseñador de juegos de Atari y cofundador de Activision y Accolade

---

[1*] Atari no fabricó el primer *joystick*. Los científicos alemanes ya lo habían desarrollado en la Segunda Guerra Mundial para controlar misiles.

---

[1] Herman, Leonard, *Phoenix: The Fall and Rise of Videogames* (Springfield, NJ: Rolenta Press, 1994), pp. 18-21.

[2] Cohen, Scott, *Zap! The Rise and Fall of Atari* (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), p. 52.

[3] Herman, Leonard, *Phoenix: The Fall and Rise of Videogames* (Springfield, NJ: Rolenta Press, 1994), p. 20.

[4] Robbins, Joe, «Arcades and Equipment Sales: Candid Thoughts», *RePlay Magazine* (marzo de 1976): 58.

[5] Cohen, Scott, *Zap! The Rise and Fall of Atari* (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), p. 57.



El regreso de Bushnell

El negocio de los pinball electrónicos era una locura, las máquinas se vendían antes de estar montadas siquiera. Fue una época maravillosa para Bally, aunque solo duró tres años antes de irse al garete. Y se fue al garete cuando se puso a la venta un videojuego llamado Space Invaders que llamó la atención de todas las personas sobre la faz de la Tierra.

Eddie Adlum

Nolan fundó Chuck E. Cheese casi al mismo tiempo que Warner compraba Atari. ¿Queréis que os hable de Chuck E. Cheese?

Al Alcorn

El resurgir de las máquinas recreativas

En primavera de 1978, Taito entró en negociaciones con Midway para distribuir un nuevo juego de recreativas en Estados Unidos. El juego se había concebido como una prueba en hexadecimal para evaluar a programadores informáticos. Alguien decidió convertir aquella prueba en un videojuego, que Taito comenzó a distribuir en Japón a pesar de que los ejecutivos de la compañía no estaban muy convencidos. El juego se llamaba *Space Invaders*.

Space Invaders no tuvo mucho éxito durante sus primeros meses en los salones recreativos japoneses. No obstante, cuando el juego ya llevaba tres meses en la calle empezó a repuntar. Pasó más de un año desde que *Space Invaders* viera la luz en Japón hasta su llegada a Estados Unidos. Para entonces ya se había convertido en un fenómeno sin precedente en los salones recreativos japoneses.

Al final de su vida comercial en las recreativas, se habían comercializado más de 100.000 unidades de *Space Invaders* en Japón. El juego había atraído a tanta gente que hasta llegó a haber problemas con la circulación de monedas en el país. La banca japonesa tuvo que triplicar la producción de las monedas de 100 yenes porque la mayoría de ellas terminaban en los salones recreativos.

> En 1978, Taito sacó Space Invaders en Japón. Tuvo un éxito tan rotundo en aquel país que muchas tiendas de verduras y otros pequeños comercios dejaron de lado sus productos y dedicaron todo el espacio de los locales a Space Invaders. En total, en todo el mundo se construyeron al menos 300.000 máquinas de Space Invaders, incluyendo imitaciones.
>
> **Eddie Adlum**

Incluso después del éxito de *Space Invaders* en Japón, los ejecutivos de Taito creyeron que la temática de defender estaciones espaciales de una invasión extraterrestre era demasiado diferente de otros juegos para lograr atraer al público estadounidense. Los juegos más exitosos de 1978 tenían temas más populares, como la conducción, los deportes o la guerra. En *Space Invaders* los jugadores controlaban una torreta láser de lado a lado por la parte baja de la pantalla, en lugar de controlar algo más común.

Los extraterrestres de *Space Invaders* estaban dispuestos en una

formación rectangular de ocho columnas y cinco filas. Se movían en horizontal al mismo tiempo que avanzaban hacia la parte inferior de la pantalla. Los jugadores perdían la partida si el ejército alienígena llegaba hasta abajo o si perdían todas las torretas.

Para defenderse de la invasión, los jugadores tenían que disparar contra los alienígenas con las torretas láser al mismo tiempo que evitaban los proyectiles descendentes que lanzaba el enemigo. Había cuatro bases en la parte inferior de la pantalla que ofrecían una cobertura limitada de las andanadas de proyectiles, pero el enemigo podía acabar con ellas fácilmente. Destruir al completo una oleada de alienígenas proporcionaba 990 puntos. Se podía conseguir más puntos disparando a los platillos volantes que cruzaban la parte superior de la pantalla cada 25 segundos.

No había forma de pasarse *Space Invaders*. Las oleadas de alienígenas no dejaban de aparecer hasta que el jugador perdía o abandonaba la partida. El objetivo era lograr la mejor puntuación del día y que quedara grabada en la parte superior de la pantalla.

Después de probar el juego, Keith Egging, vicepresidente de desarrollo de proyectos de la filial de Taito en Estados Unidos, predijo que *Space Invaders* funcionaría en Estados Unidos. Montó un prototipo en un local secreto de pruebas en Colorado. La respuesta de los jugadores le convenció de que Taito acababa de vender a Midway un superventas.

> Tenía muy claro que aquello iba a funcionar bien en este país. Acababa de empezar en la empresa [Taito of America] y todos pensaron que estaba loco. Les dije que íbamos a vender decenas de miles y su respuesta fue: «No se puede vender tanto».
>
> **Keith Egging, ex vicepresidente de desarrollo de proyectos de Taito of America**

Midway distribuyó *Space Invaders* en Estados Unidos en octubre de 1978 y la respuesta favorable del público fue casi inmediata. Las máquinas se vendían a un precio de 1.700 dólares y los pedidos empezaron a llegar tan rápido que la empresa estuvo a punto de no poder atenderlos. Los propietarios de los salones recreativos pagaban sin pestañear, ya que la inversión podía recuperarse en un mes. En los

locales bien situados, cada máquina sacaba unos 300 o 400 dólares a la semana.

En un año, Midway fabricó y vendió más de 60.000 máquinas de *Space Invaders* en Estados Unidos. De la noche a la mañana, los videojuegos se habían convertido en el aparato más lucrativo para los vendedores.

> Space Invaders se puso a la venta poco después de que yo abriera la sala de juegos. Qué gran juego. Era la primera vez que la recaudación semanal de una máquina suponía una parte significativa del precio que había costado adquirirla. Era difícil de creer que un juego pudiera tener tanto éxito entre el público.
>
> Solo recuerdo unos pocos que llegaran a ese nivel de magnetismo con la audiencia. Probablemente se puedan contar con los dedos de una mano.
>
> **Joel Hochberg**

En una entrevista de 1982, el jefe de importación de Taito, S. Ikawa, intentó explicar por qué *Space Invaders* gustaba tanto: «*Space Invaders* te mantiene siempre en tensión. Te deja con la sensación de que un pequeño error se puede convertir en un gran desastre».[1]

Aunque *Space Invaders* tuvo mucho que ver con el resurgir del negocio de las recreativas, hubo otro juego que también tuvo una responsabilidad importante: *Football* de Atari.

Pese a la creencia popular, *Football* no fue el primer juego cuyo controlador consistía en un *trackball*. Según Dave Stubben, el creador del *hardware* de *Football*, Taito se adelantó a Atari y comercializó un juego de fútbol que ya lo usaba. Steve Bristow dice que cuando sus ingenieros vieron el juego, llevaron al laboratorio una copia para imitarlo.

Dave Stubben, un hombre grande y fornido que solía ir a trabajar con botas de vaquero, creó *Football* junto al diseñador de *software* Mike Albaugh. Stubben vio una versión preliminar de un juego de fútbol americano llamado *X's and O's* que Bristow había empezado a desarrollar cuando trabajaba en *Tank* y mejoró el diseño con un desplazamiento de la pantalla más suave y el control mediante *trackball*.[1*]

Pocos juegos sufrían más daños que *Football* de Atari, y pocos juegos han lesionado a tantos jugadores. El mueble de la máquina llegaba hasta la cintura. Los jugadores se ponían delante y machacaban el *trackball* con todas sus fuerzas. Para atacar, los jugadores tenían que dar con la palma de la mano en el *trackball* para controlar a los *quarterbacks* y hacer correr a los receptores. Para incrementar la velocidad y maniobrar, los jugadores tenían que hacer girar la bola lo más rápido posible. A jugadores de todo el país les salieron llagas en las manos.

Aunque el microprocesador que ejecutaba *Football* tenía muchos más circuitos dedicados que los de juegos como *Pong*, le faltaba potencia para mostrar gráficos complejos. Los equipos de *Football* estaban representados por equis y círculos.

Football, al contrario que *Space Invaders*, tenía un contador de tres minutos. Cuando se terminaba el tiempo, los jugadores tenían que introducir más monedas para poder continuar. Durante sus tres primeros meses en la calle, *Football* se convirtió en un éxito económico de la talla de *Space Invaders*. La temporada de fútbol americano terminó en enero y con ella también se acabó gran parte del éxito del juego.

El problema de la pizza

Uno de los proyectos favoritos de Nolan mientras trabajaba en Atari era encontrar nuevos puntos de venta para hacer llegar sus juegos al público. Los videojuegos ya se habían hecho hueco en las boleras, parques de atracciones, cines, bares, salas de billar y salones recreativos. En 1979, *Space Invaders* abrió nuevas posibilidades al llegar también a restaurantes de comida rápida y hasta se empezaron a ver juegos en farmacias.

Fue un proceso lento, ya que una gran parte del público todavía relacionaba los videojuegos con salas de billar, sórdidos salones recreativos y delincuencia. Además, una mujer llamada Ronnie Lamb

de Centereach, Long Island, agravó el problema cuando inició una cruzada contra los videojuegos. Se dio cuenta de que cada vez había más niños que jugaban y se horrorizó por la enorme pérdida de tiempo y dinero que les suponía. Tampoco le gustaba la violencia presente en muchos juegos y creía que los salones recreativos no eran entornos muy saludables.

La señora Lamb expuso sus preocupaciones en *The Phil Donahue Show*. Su campaña dio lugar a que varias pequeñas ciudades prohibieran los salones recreativos y cambió para mal la percepción de los videojuegos y los salones recreativos que tenía el público en general. A pesar de que los salones recreativos eran cada vez más populares, hubo pocos propietarios de centros comerciales que dejaran construir uno en sus instalaciones.

Bushnell necesitaba mejorar la imagen de los videojuegos para poder llegar a una mayor cantidad de público. Quería convertirlos en una actividad familiar y la única manera de hacerlo era crear lugares donde los padres se vieran casi obligados a dejar que sus hijos jugaran. La solución fue una pizzería con una máquina recreativa y un teatrillo de robots.

Bushnell tenía la esperanza de que el restaurante legitimara el salón recreativo. El espectáculo robótico ayudaría a crear una atmósfera en plan Disney que haría que los niños prefirieran su restaurante a otras franquicias como Pizza Hut o Godfather.

Daba igual que la pizza fuera buena o mediocre, las recreativas y los robots eran lo que tenía que atraer a los niños. Una vez hubiera atraído a los clientes, la idea de Bushnell era que echaran un vistazo por las recreativas mientras la pizza se horneaba. Para incitarlos, se les repartían algunas fichas para jugar partidas gratis, lo suficiente para que les duraran unos cinco minutos. Luego tenían que comprar más fichas si querían pasar más tiempo en las recreativas mientras esperaban.

> Nos estábamos quedando sin locales. Abrir un salón recreativo con videojuegos en los años setenta era como abrir una sala de billar. A los centros comerciales no les interesaba tenernos. Así que a Nolan se le ocurrió la idea de vender comida.

> ¿Y con qué comida está la gente acostumbrada a esperar más tiempo? Con las pizzas. Les dábamos fichas para que pudieran jugar gratis y que se entretuvieran mientras esperaban su pizza media hora. También íbamos a usar unos robots animatrónicos que habíamos creado en Grass Valley.
>
> La idea era poder decirle a la dirección del centro comercial: «Esto no es un salón recreativo, es una pizzería con videojuegos». Pero la zona de las recreativas ocupaba todo el espacio posible sin que hubiera que dejar de llamarlo pizzería.
>
> **Al Alcorn**

Bushnell bautizó aquella empresa como Pizza Time Theatre, y sus restaurantes tenían la marca Chuck E. Cheese, por la rata robótica que tenían como mascota.

Aunque los restaurantes Chuck E. Cheese se parecían a los restaurantes/salones recreativos Cavalier que abrieron con la ayuda de Joel Hochberg en 1961, la idea de Bushnell era única. Los Cavalier estaban pensados para atraer a los adultos con juegos y comida. Pero Bushnell fue a por los niños, ya que si conseguía llamar su atención, los padres vendrían detrás.

Bushnell empezó a trabajar en Chuck E. Cheese mucho antes de dejar Atari. Llegó a decirle a un periodista que tenía un maniquí con un disfraz de rata en su despacho desde 1974. Atari compró el local que había ocupado una agencia de corredores Dean Witter en un centro comercial al aire libre de San José y lo convirtió en un restaurante Chuck E. Cheese en noviembre de 1977.

El primer Chuck E. Cheese era mucho más pequeño que los que se abrieron después. Además del salón recreativo, el local tenía una zona de comida con tres escenarios en los que una banda de animales robóticos interpretaba canciones familiares. El comedor era como el de una cantina, con las mesas dispuestas en largas filas.

Aunque Warner adquirió los derechos de Chuck E. Cheese cuando compró Atari, el proyecto nunca llegó a interesar a Manny Gerard ni a Steve Ross. Según Bushnell, al final le pidieron que vendiera la franquicia.

> El proyecto empezó antes de que Warner comprara la empresa. Y dijeron: «Bueno, es otra de esas locuras de

> Nolan». Más o menos lo toleraban, pero suponían que acabarían quitándomelo de encima. No lo entendían.
>
> **Nolan Bushnell**

Cuando Bushnell dejó Atari, pidió comprar los derechos de Chuck E. Cheese. Ross le vendió el proyecto al completo, lo que incluía los derechos de la tecnología que se usaba en los robots, a un precio de 500.000 dólares, que Bushnell abonó a un ritmo de 100.000 por año. Semanas después de abandonar la compañía, empezó a pensar dónde abrir un segundo local.

Además de los videojuegos, Chuck E. Cheese tenía juegos de feria que recompensaban a los jugadores con vales que podían canjear por premios. Bushnell se había encargado de gestionar juegos parecidos mientras estudiaba la carrera y trabajaba en el parque de atracciones de Salt Lake City, Utah. Creía que la posibilidad de ganar premios sería muy llamativa para los niños.

> El Skeeball perdía fuelle. La empresa [que fabricaba los juegos], Philadelphia Toboggan, estaba a punto de quebrar y Nolan supo ver la oportunidad. Hay que reconocerle el mérito.
>
> Todo el tema de canjear vales era un poco turbio en los salones recreativos, demasiado similar a las apuestas, pero Nolan se dio cuenta de que a los niños les iba a encantar porque pasarían tiempo en el mostrador intercambiando todos esos vales.
>
> No sé si sacó la idea de alguna parte, pero la hizo suya y era lo que le ilusionaba.
>
> **Al Alcorn**

Si la industria de los videojuegos no hubiera repuntado, es posible que Chuck E. Cheese hubiera fracasado y desaparecido, pero llegó *Space Invaders* y todo el negocio volvió a ir bien. Como la gente encontraba los juegos que buscaba en Chuck E. Cheese, la franquicia se subió a la ola de emoción que desataron títulos populares como *Space Invaders*.

El segundo Chuck E. Cheese fue mucho más ambicioso que el primero. Bushnell lo abrió en un edificio de San José en el que antes había un Toys “R” Us. Se convirtió en uno de los salones recreativos

más grandes de la época en California. Tenía dos pisos llenos de videojuegos y una rampa en espiral que rodeaba una estatua giratoria de 6 metros de la rata Chuck E. Cheese.

A finales de 1979, Bushnell empezó a vender franquicias de Pizza Time Theatre. Construir un Pizza Time Theatre con el tamaño adecuado costaba sobre 1,5 millones de dólares, pero en un buen local la inversión se podía recuperar en seis meses.

Space Invaders fue solo la punta de un iceberg que convirtió empresas relacionadas con los videojuegos como Chuck E. Cheese en éxitos multimillonarios. La era dorada de los videojuegos estaba a punto de llegar.

[1*] El *trackball* lo inventó Jerry Liachek, un ingeniero mecánico de Atari que creaba todos los controladores para las mejores recreativas de la empresa. Liachek creó la palanca de gases de *Lunar Lander*, el *joystick* de *Star Wars* y los dos *joysticks* de *Battlezone*.

---

[1] Bloom, Steven, *Video Invaders* (Nueva York: Arco Publishing, 1982), p. 21.



La era dorada (Parte 1: 1979-1980)

A nadie le publican su primer juego.

La ley de Theurer (Una creencia de Atari cuyo nombre se debe a Dave Theurer, creador de *Missile Command* y *Tempest*)

Se podía encontrar juegos como Pac-Man y Space Invaders en todos los locales del país, con la excepción de los tanatorios. Y hasta algunos tanatorios tenían videojuegos en el sótano. De verdad. Creo que las iglesias y las sinagogas eran los únicos sitios en los que no había videojuegos.

Eddie Adlum

El fin de una era

Otros trabajadores importantes se marcharon de Atari poco después de que Nolan Bushnell abandonara la empresa. Unos meses después de la marcha de Bushnell, Joe Keenan también lo dejó. Gil Williams aguantó unos dos años y su último proyecto fue construir una fábrica de recreativas en Irlanda. Gene Lipkin se quedó un poco más y luego dejó la empresa en circunstancias desagradables.

Al Alcorn se encontraba en una situación complicada, al ser uno de los primeros empleados de la compañía. Llevaba en ella desde 1972 y había colaborado en el desarrollo de sus productos más exitosos: *Pong, Home Pong* y el Video Computer System. Alcorn seguía teniendo influencia en Atari, pero no le gustaba la dirección que había tomado la empresa.

Para él las cosas habían cambiado desde que Warner Communications se hizo con el control. Con Bushnell, Atari era una empresa de ingeniería en la que los jefes se arriesgaban y creaban nuevas tecnologías. Pero cuando Ray Kassar reemplazó a Bushnell como presidente, Atari se convirtió en una empresa de márketing. Kassar prefería exprimir al máximo las ideas que ya existían en vez de desarrollar nuevas tecnologías. Alcorn quería comenzar a trabajar en una nueva generación de sistemas de videojuegos domésticos, pero Kassar ni siquiera quería plantearse el desarrollo de una alternativa al VCS.

A finales de 1978, Alcorn reunió un equipo de ingenieros y empezó a desarrollar una consola de videojuegos llamada Cosmos. Al contrario que el VCS, Cosmos no necesitaba conectarse a un televisor, ya que tenía una pantalla con diodos emisores de luz. Ambos sistemas utilizaban juegos almacenados en cartuchos, pero los de Cosmos eran pequeños y no tenía componentes electrónicos, sino solo una película de poliéster de diez por doce centímetros tan barata de producir que un cartucho terminado se podía poner a la venta por 10 dólares.

En el equipo de Alcorn había dos ingenieros. Harry Jenkins, que acababa de licenciarse en la Universidad de Stanford, y Roger Hector, un diseñador de proyectos que había realizado un trabajo magistral en el departamento de recreativas. Los dos estaban bajo las órdenes directas de Alcorn.

> Daba la impresión de que habían dado a Al un grupo de gente para «trastear». Harry Jenkins y Roger Hector eran fichajes muy buenos. Es probable que en la empresa hubiera algo de envidia, porque ellos no tenían que entregar proyectos con plazos y presupuestos limitados. Se centraban más en la investigación y el desarrollo.
>
> **Steve Bristow**

Al igual que Odyssey, Cosmos utilizaba transparencias para mejorar el aspecto de los juegos. Pero aquellas transparencias estaban entre las tecnologías más impresionantes que los ingenieros de Atari habían creado hasta el momento.

Atari firmó un trato con un banco para tener acceso a las patentes de Holosonics, una empresa en bancarrota que poseía casi todas las patentes del mundo relativas a los hologramas, una tecnología para crear imágenes en tres dimensiones mediante láseres. Alcorn contrató a dos especialistas, Steve McGrew y Ken Haynes, para que desarrollaran un procedimiento para fabricar en serie hologramas que se pudieran utilizar en su sistema.

McGrew desarrolló un procedimiento para crear hologramas en una película de poliéster. Años más tarde, Haynes aplicó la tecnología a otros usos, como mostrar imágenes 3D en tarjetas de crédito.

Alcorn usó la tecnología de las películas de poliéster para crear un surtido increíble de transparencias holográficas en 3D para la Cosmos.

Uno de los primeros juegos que se desarrollaron para el sistema era similar a *Spacewar* de Steve Russell, un juego de trifulcas en el espacio exterior protagonizado por dos pequeñas naves espaciales. La zona del espacio en la que se desarrollaba el juego no tenía ningún obstáculo, pero la transparencia holográfica creaba un intrincado fondo de asteroides giratorios en 3D. Pero la transparencia no afectaba a la jugabilidad. Las naves no podían interactuar con el fondo, pero creaba unos efectos visuales espectaculares.

Antes de empezar a trabajar en el proyecto, Alcorn pidió permiso a Ray Kassar para crear un nuevo sistema de juegos independiente. Según Alcorn, Kassar no parecía muy interesado, pero no se negó. A mediados de 1980, Alcorn y su equipo tenían listo un prototipo funcional. Cuando se lo enseñaron a la gente de márketing, les dijeron

que el departamento no tenía interés en vender otra cosa que no fuera el VCS.

> En aquella época las ventas habían sobrepasado los mil millones de dólares. Todo el mundo estaba en contra de sacar un nuevo producto a la venta. Hay que tener en cuenta que márketing había colocado las unidades de VCS correspondientes a todo el año ya en abril, y el único trabajo que tenían era decirle a todo el mundo: «Lo sentimos. Está agotado».
>
> Y ahora venía Alcorn a ponerles sobre la mesa un nuevo desafío y les decía: «Venga, a trabajar, vendamos este nuevo producto». No tenían razones para meterse en algo así.
>
> Total, que allí estaba yo con una idea para un nuevo producto del que márketing no quería saber nada. Y encima en producción estaban demasiado liados fabricando VCS como para ponerse con algo nuevo.
>
> Les dije que me lo pusieran por escrito y luego encontré una fábrica externa en la que podían hacer un trabajo mejor y más barato.
>
> **Al Alcorn**

Alcorn, Jenkins y Hector ya habían invertido demasiado dinero en la Cosmos como para abandonarla. El resto de ingenieros les decían que lo dejaran de lado, pero Alcorn decidió seguir adelante y comercializar el sistema por su cuenta. Pidió espacio para mostrar Cosmos en el puesto de Atari del Consumer Electronic Show de invierno de 1980, en el Centro de Convenciones de Las Vegas. Y para su sorpresa, el departamento de márketing aceptó.

En aquella época, Mattel y Bally habían entrado en el mercado con unas consolas más nuevas y potentes, pero aquello no parecía importar a nadie. VCS tenía más juegos y un parque de consolas vendidas mucho mayor. En el puesto de Atari había un flujo constante de encargados de tiendas de juguetes y grandes almacenes que no dejaban de comprar. Algunos de ellos paraban a mirar la mesa en la que estaba expuesta la Cosmos, donde Alcorn, Hector y Jenkins realizaban demostraciones en persona. Las transparencias holográficas llamaron mucho la atención.

Unos meses más tarde, Alcorn, Hector y Jenkins hicieron algo parecido en la Toy Fair de Nueva York. Aprendieron del error que se

había cometido al intentar vender el *Home Pong* en el puesto de la feria y programaron varias reuniones privadas. Al Nilsen, el nuevo encargado de la compra de juguetes de JC Penney, fue uno de los que se pasó por allí.

> La primera vez que vi Cosmos fue en la Toy Fair. Se había montado mucho revuelo con el tema de los hologramas.
>
> Recuerdo que me quedé con ganas de ver más, porque allí solo hicieron una breve demostración de un juego. Y esa fue la última vez que supe algo de aquel producto.
>
> **Al Nilsen, ex encargado de adquisición de juguetes de JC Penney**

> Harry, Roger y yo fuimos al WCES de Las Vegas. Conseguimos que nos dejaran una pequeña parte del puesto de Atari para vender el producto. No conseguimos que lo hicieran los de márketing, tuvimos que encargarnos nosotros.
>
> Al mes siguiente fuimos a la Toy Fair de Nueva York. Y esa vez sí que lo hicimos como había que hacerlo. Creo que en aquella ocasión vendimos un cuarto de millón, pero Ray Kassar seguía sin querer fabricarlos.
>
> Hice todo lo que pude. Creé la Cosmos y hasta la vendí; lo único que podía detenerla era Ray Kassar.
>
> Y dijo: «No. No vamos a fabricarlo».
>
> **Al Alcorn**

Aunque la reacción con Cosmos no fue ni de lejos parecida a la que había tenido el VCS, varios compradores decidieron apostar por el sistema. Alcorn volvió a California desde la Toy Fair con pedidos para 250.000 unidades. Pero cuando dijo a Kassar que quería empezar la producción, Kassar estropeó sus planes. A pesar de la cantidad increíble de pedidos, Kassar no quería fabricar un sistema de juegos que compitiera con el VCS. Cosmos nunca llegó a fabricarse.

Alcorn y Hector dijeron durante mucho tiempo que Kassar había rechazado la fabricación de Cosmos porque competía con el VCS, pero la gente que había probado la consola no estaba de acuerdo. Había serias dudas sobre la calidad de sus juegos.

> Cosmos fue un intento de fabricar una tecnología demasiado avanzada para la época. Los hologramas solo tenían un

> efecto estético. Pero la acción y el interés de los juegos se demostraron muy bajos. Suponía una evolución en la estética, pero en lo que respecta a la jugabilidad, era un paso atrás.
>
> Fue una de esas cosas que parece una evolución, pero que en realidad no lo es.
>
> **Arnie Katz, el primer periodista de videojuegos a tiempo completo, *Electronic Games***

Kassar tomó la decisión de dejar de lado Cosmos y aquello enfadó a Alcorn, que abandonó la empresa. Al hacerlo esperaba recibir los mismos beneficios que tenían Bushnell, Williams y Keenan. Según Alcorn, que Manny Gerard «te mandara a la playa» suponía recibir una cuenta de gastos a cargo de la compañía, un cheque cada mes y coche de empresa.

> En aquel momento me di cuenta de que si rechazaban ese producto, no estarían por la labor de desarrollar otros nuevos. Y nunca lo hicieron. Atari desarrolló cosas nuevas, pero ninguna de ellas vio la luz hasta que Ray dejó la empresa.
>
> Por lo que pensé: «Si lo único que voy a hacer aquí es desarrollar cosas nuevas que nunca van a ponerse a la venta, ¿para qué me quedo?». Me pagaban primas muy buenas, de hasta seis cifras, pero les dije: «Hasta luego. Me marcho de aquí».
>
> **Al Alcorn**

Pero las cosas estuvieron a punto de salirle muy mal a Alcorn. Según Warner Communications, no tenía derecho a recibir por su retiro las mismas ventajas de Bushnell y Keenan. Los abogados de Warner decían que Alcorn había negociado su indemnización por despido de manera diferente a los otros miembros de la junta y que no tenía derecho a las mismas compensaciones.

En aquella época, Atari controlaba un 75 por ciento del lucrativo mercado de los videojuegos domésticos y las ventas del VCS casi alcanzaban los 2.000 millones al año. El 1 por ciento que recibían Bushnell y Keenan era un ingreso nada desdeñable. El caso fue a juicio.

Cuando compramos la empresa, el mismo abogado los representaba a todos menos a Al. Él tenía el suyo propio. Todavía recuerdo ver cómo aquellos chicos leían las páginas de cabo a rabo. La documentación no tenía el nombre de Al por ninguna parte.

La demanda de Al se basaba en que, de algún modo, aquellos documentos estaban mal. Warner llegó a un acuerdo por otros motivos, pero juro por lo más sagrado que no tenía razón.

El problema era que los demás recibían un 1 por ciento de los fondos de bonificación. Creo que el meollo del asunto estaba en eso. Pero de la noche a la mañana Atari se había convertido en un chollo que valía un montonazo de dinero. Ese fue el caso, más o menos resumido.

Más adelante, le dije: «Al, sé que crees que tienes razón, pero igual que tú estás seguro, yo estoy seguro de que te equivocas». No era nada personal. Estábamos en completo desacuerdo sobre lo que había ocurrido, y nos iremos a la tumba sin saber más sobre el tema.

Manny Gerard, ex ejecutivo de Warner Communications

Warner llegó a un acuerdo y enviaron a Alcorn, el primer ingeniero a tiempo completo de Atari, «a la playa».

El principio de la era dorada

En 1978, Cinematronics sacó al mercado *Space Wars*, una versión para máquinas recreativas del juego de ordenador de Steve Russell con la mejora respecto al original de incorporar gráficos vectoriales.[1] Jim Pierce, Dennis Parte y Gary Garrison fundaron Cinematronics en El Cajón, California, en 1975. Parte y Garrison vendieron la mayor parte de sus acciones a Tom «Papa» Stroud los años siguientes.[1*] Cinematronics y sus juegos pasaron desapercibidos hasta que un licenciado del MIT, Larry Rosenthal, se unió a la compañía. Rosenthal, cuyo trabajo de fin de máster había sido sobre *Spacewar*, el juego creado por el Tech Model Railroad Club del MIT, desarrolló un

procesador muy potente y económico que permitía ejecutar una versión completa del clásico del ordenador PDP en una recreativa. Rosenthal convenció a Stroud y Pierce para fabricar un juego basado en *Spacewar* utilizando su procesador, y decidieron ponerle el apropiado nombre de *Space Wars*.

La tecnología de gráficos vectoriales otorgaba a Rosenthal diversas ventajas frente a los diseñadores que empleaban pantallas rasterizadas. Las imágenes que se creaban con los gráficos vectoriales tenían bordes aguzados y formas definidas. En aquella época, las formas creadas con las pantallas rasterizadas eran burdas: los coches eran rectángulos y las personas y los animales, monigotes. En cambio, los gráficos vectoriales permitían a los diseñadores crear imágenes muy elaboradas a partir de líneas. Los primeros dispositivos que usaban gráficos vectoriales no podían mostrar colores, por lo que muchas empresas utilizaron transparencias de plástico coloreado en sus juegos para simularlos.

Rosenthal tenía la impresión de que no se le pagaba bien por su creación, por lo que dejó Cinematronics e intentó llevarse con él su tecnología. Pierce y Stroud lo demandaron y las partes acordaron que Rosenthal vendería su creación a la empresa.

Los gráficos vectoriales también permitieron a los diseñadores de Cinematronics mostrar en pantalla más objetos animados independientes que en los juegos de la competencia. El primer juego desarrollado con tecnología vectorial tenía en pantalla cuarenta objetos independientes simultáneos. La mayor parte de los juegos rasterizados solo podían mostrar diez objetos en pantalla.

Después de *Space Wars*, Cinematronics lanzó al mercado otros juegos que seguían la estela de la obsesión por la ciencia ficción que había desatado el estreno de las películas de *Star Wars* por parte de George Lucas. Por ejemplo, *Star Castle* tenía una fortaleza parecida a una Estrella de la Muerte con un cañón gigante. Los jugadores tenían que manejar pequeñas naves espaciales alrededor de la fortaleza y debilitar sus escudos hasta crear un agujero que permitiera disparar al núcleo para destruirla.

En 1981, Cinematronics lanzó *Tail Gunner*, el primer videojuego que contaba con objetos animados en tres dimensiones.[2] En el juego,

los jugadores tenían que utilizar un pequeño *joystick* cromado para apuntar con el cañón trasero de una gran nave espacial. El juego utilizaba una perspectiva en primera persona, el jugador miraba directamente por la luna de una cañonera, en lugar de por encima del hombro de un personaje del juego. Gracias a los efectos 3D, los cazas enemigos podían girar y alejarse de la nave en vez de solo pasar de largo.

Cinematronics fue una de las empresas que más éxito cosecharon gracias al fenómeno de *Space Invaders*. No obstante, el mayor éxito de la compañía sería el resultado de otra innovación.

Los grandes días de las recreativas de Atari

En 1980, un ingeniero de Atari llamado Howie Delman creó un potente generador de gráficos vectoriales para recreativas. El primer juego que utilizó su *hardware* fue *Lunar Lander*, creado a partir de un ejercicio muy habitual en las clases de física que Rich Moore adaptó para las recreativas. El objetivo del juego era hacer aterrizar un módulo lunar en la superficie de la Luna, con el combustible limitado y una simulación realista de la física de la gravedad lunar. Para conseguirlo, los jugadores tenían que ahorrar combustible usando los propulsores lo mínimo posible.

Para darle más chicha al juego, los ingenieros de Atari crearon una inmensa palanca de dos manos que servía para controlar los motores de propulsión del módulo, equipada con muelles que la devolvían a su posición original al soltarla. Por desgracia, los jugadores más jóvenes tenían que acercar la cara demasiado a la palanca y algunos se quejaron porque les golpeaba en la cara al retroceder.

Lunar Lander nunca tuvo demasiado éxito, pero su generador de gráficos vectoriales fue lo que impulsó los juegos de la máquina recreativa de Atari que más éxito cosecharon. Lyle Rains, vicepresidente del departamento de recreativas, tuvo una idea para un juego en el que los jugadores tenían que limpiar de asteroides una zona

del espacio disparando con una pequeña nave.

Rains contó la idea a un programador llamado Ed Logg y le sugirió que los asteroides se hicieran más pequeños a medida que la nave les disparara. Logg, que tenía un máster en Matemáticas de la Universidad de Stanford, pensó que podía usar esa idea como base de un juego vendible. Acababa de terminar *Super Breakout* y quería ponerse con un proyecto nuevo.

> Lyle Rains me hizo ir a su despacho y me dijo: «Tengo una idea para un juego que consistiría en disparar a asteroides». Pero dijo que necesitaríamos algo para que los jugadores no se quedaran sin nada que hacer, por lo que le sugerí sacar algún platillo volante para mantener alerta a los jugadores.
>
> «Claro, me pondré con ello», dije. Y me puse manos a la obra para empezar el proyecto.
>
> Quería mucha resolución. Si pusieras una nave tan pequeña como la de Asteroids a resolución normal, se iba a ver fatal y no se iba a distinguir lo que era. Había acordado con Lyle que usaría gráficos vectoriales porque, en aquel momento, la alta resolución con ellos era de 1024 × 768, y así el juego luciría muy bien.
>
> **Ed Logg**

Una semana después, Logg ya tenía una versión preliminar y funcional de *Asteroids* en su puesto de trabajo. En seis semanas, el juego ya estaba casi terminado. Tenía unos controles muy parecidos a *Computer Space* y *Space Wars*. Los jugadores controlaban una nave pequeña con cinco botones: girar a la izquierda, girar a la derecha, activar los propulsores, disparar e hiperespacio. Cuando los jugadores saltaban al hiperespacio, volvían a aparecer en un lugar aleatorio de la pantalla, pero cabía la posibilidad de que ese lugar estuviera ocupado por un asteroide o por un ovni y la nave quedara destruida.

La pequeña nave salía desde el centro de la pantalla y los asteroides empezaban a flotar hacia ella desde todas las direcciones. Los jugadores tenían que girar y mover la nave para evitar los impactos y, al mismo tiempo, disparar para hacer polvo las rocas flotantes.

En *Asteroids* había dos tipos de ovnis: unos grandes que se movían despacio y disparaban sin ton ni son mientras pasaban por la pantalla y

unos pequeños y rápidos que disparaban proyectiles inteligentes que seguían a la nave del jugador. En Atari llamaban a aquellos platillos volantes Mr. Bill y Sluggo (por los personajes de los *sketch* de Clay Nation que emitían en el programa de humor *Saturday Night Live* de la NBC), pero cuando mencionaron los apodos en una entrevista, un abogado de la NBC envió a Atari una orden de cese y suspensión.

Los jugadores conseguían 200 puntos por destruir los ovnis grandes y 1.000 por los pequeños. En *Asteroids* los jugadores también recibían vidas extras cuando se alcanzaba una cierta cantidad de puntos, como en *Space Invaders*.

El público de los juegos de recreativa había madurado con la industria desde que Bushnell creara *Computer Space* siete años antes. Los controles de la nueva versión de *Space Wars* de Cinematronics no los intimidaban y se pasaron en masa a *Asteroids*.

Al principio, muy pocos jugadores pasaban de un minuto por partida, pero cuando aprendían a manejar la nave y disparar, podían durar hasta horas. Un adolescente marcó el récord mundial de resistencia en *Asteroids* cuando consiguió que una partida durara más de 36 horas. Consiguió tantas vidas extras que podía dejar el juego funcionando y tomarse descansos para comer.

Atari vendió más de 70.000 máquinas de *Asteroids* en Estados Unidos, pero el juego no funcionó tan bien en Asia ni Europa y solo se exportaron unas 30.000 máquinas.

Los compañeros de Logg más tarde lo apodarían «el chico de oro» por su racha de éxitos.

Dentro de las recreativas de Atari

La vida dentro del departamento de recreativas de Atari fomentaba el individualismo. Los más callados del grupo eran Ed Logg y Lyle Rains. Logg no fumaba, no bebía ni consumía drogas y se ganó el respeto de los miembros de otros departamentos por crear los juegos que mejor funcionaron. Su racha de superventas incluye juegos como

Super Breakout, Asteroids, Centipede, Gauntlet y *Steel Talons*.

Al igual que Logg, Lyle Rains era un hombre de naturaleza seria, pero capaz de adaptarse y trabajar con los más indómitos del departamento. Algunos ingenieros decían que Rains nunca perdía de vista su condición de ejecutivo. Uno de los chistes recurrentes del departamento se hacía a costa de la secretaria de Rain, que era una mujer asiática de Hawái que pronunciaba su nombre «Uail Ueins».

> Podía decir «luau» y «Lanai», pero por alguna razón «Lyle» se le resistía.
>
> **Lyle Rains**

Después de que Bushnell dejara Atari, el personal del departamento de recreativas empezó a sentirse aislado del resto de empleados. Habían puesto en circulación grandes éxitos (y los cartuchos superventas de la empresa se basaban en sus juegos de recreativa), pero los diseñadores se sentían infravalorados por parte de Ray Kassar, que solo centraba su atención en las ventas de los productos domésticos. Para colmo, Kassar elogiaba más a los empleados que adaptaban los juegos de recreativa al VCS que a los ingenieros de recreativas que los habían creado.

> Lo que pasaba allí era una locura. Éramos los renegados de la empresa. En ese momento a principios de los ochenta, Atari estaba creciendo a un ritmo exagerado, pero el departamento de recreativas prácticamente se estancó. Siguió siendo bastante pequeño.
>
> A pesar de que creábamos muchos de los títulos que se convertían en puntales de ventas, hasta cierto punto éramos anónimos en la empresa por ser un grupo tan pequeño. Pero precisamente por eso mismo, tampoco íbamos a aguantar que nadie nos viniera con mierdas.
>
> **Ed Rotberg, creador de *Battlezone***

> Ray siempre estaba distante con nosotros. Fuera de sus rondas oficiales, solo visitó el departamento una vez, y aquel día no había nadie trabajando. Todos habíamos salido a ver En busca del arca perdida.
>
> Una vez jugué con él al póquer en una reunión de distribuidores que hubo en Pebble Beach. Nadie me presentó como el tipo que había creado Asteroids, pero creo que él

sabía quién era.

Ed Logg

La percepción irónica de sí mismos que tenía el departamento de recreativas se solía manifestar con bromas muy sinvergüenzas. En declaraciones a la revista *Fortune*, Kassar dijo que los diseñadores de juegos de Atari eran «divas emocionalmente inestables». El día después de que se publicara la entrevista, todo el departamento fue a trabajar con camisetas que rezaban: «No soy más que otra diva superestrella emocionalmente inestable».

Una vez un ingeniero se burló del lema de Atari, «Nos tomamos en serio la diversión», y repartió una circular que parecía un anuncio de empleo: «Se busca piloto. Debe ser capaz de volar por la noche sin luces y tener experiencia en vuelos por debajo del radar. Se valorará conocer las rutas entre Colombia y EE.UU. Se apreciará que maneje con soltura grandes cantidades de dinero en efectivo. Atari. Nos metemos por vena la diversión. Departamento de Química Recreativa de Atari».

Casi lo despiden.

Unos meses más tarde, todo el departamento participó en una grabación con estilo de vídeo casero titulada «Los mejores de su campo», que era una parodia del estilo de vida en Atari. El vídeo se llamaba así por un *sketch* en el que el narrador, Owen Rubin, describía a los ingenieros de recreativas como los mejores en su campo mientras por detrás se veía a todo el departamento de pie en un campo vacío.

En otro *sketch*, dos ingenieros lanzaban el mueble vacío de una recreativa desde lo alto del edificio. El narrador decía: «No todos los juegos de Atari triunfan, pero sabemos qué hacer con los que no», mientras el mueble chocaba contra el suelo y se hacía trizas.

En otros dos *sketch* de la cinta se burlaban de anuncios de la empresa. En uno se veía a una pareja joven absorta en una partida de *Football*. La partida estaba claramente desequilibrada: el hombre, interpretado por el ingeniero de *hardware* Howie Delman, se divertía a pesar de ir perdiendo y, cuando la cámara se alejaba, se veía que la mujer hacía topless.

En la otra parodia, Ed Rotberg simulaba ser un vendedor de coches

usados que intentaba vender una máquina de *Asteroids Deluxe*.[3] «¿Cuánto estaríais dispuestos a pagar por esto?», preguntaba Rotberg. «¿3.900 dólares? ¿2.900?» Luego mostraba el auténtico precio: 4.387 dólares. «¡Pues no! ¡Os estamos jodiendo bien jodidos!»

En otro *sketch*, los mejores diseñadores de la empresa visitaban el «Club Atari», un restaurante de la cadena Old Spaghetti Factory adornado como si fuera un burdel. Unas mujeres vestidas con camisolas y medias recibían a los programadores a medida que entraban. (Dona Bailey, probablemente la mujer con más impacto en la industria de las recreativas al ser cocreadora de *Centipede*, aparecía en el vídeo como una de las chicas del club Atari). Tenían cada uno a dos mujeres a su lado, pero a pesar de ello los programadores estaban reunidos alrededor de una recreativa de *Asteroids Deluxe* y se olvidaban de los demás placeres que ofrecía el club.

Frank Ballouz, responsable de márketing del departamento de recreativas, también aparecía en el vídeo. En su *sketch*, decidía el futuro de un juego tirando un dardo. En la pared de su oficina había una diana con cuatro tarjetas: «Abandonarlo», «Fabricar 1.000», «Fabricar 10.000». Y una quinta tarjeta en el centro que rezaba: «Fabricar 100.000».

Ballouz era conocido por tomarse con estoicismo las bromas del departamento. En una ocasión, entre varios ingenieros colaron una gran estatua de hielo de un cisne en la habitación de hotel de Ballouz durante una feria en Chicago. Cuando volvió a la habitación, la escultura estaba en la cama y tuvo que arrastrarla hasta la bañera. La mañana siguiente se tuvo que duchar al lado de lo que quedaba por derretirse de la estatua.

En otra ocasión, Al Alcorn y Gene Lipkin aparecieron por sorpresa al lado de Ballouz cuando atendía una llamada de teléfono importante. Ballouz no les hizo el menor caso, por lo que Lipkin decidió llamar su atención inclinándose sobre el escritorio y prendiendo fuego a su bandeja de correo. La reacción de Ballouz fue decirle a la persona que estaba al teléfono: «Un par de vicepresidentes acaban de prender fuego a los papeles de mi escritorio. Si a ellos les parece bien, a mí también». Y siguió con su conversación.

El departamento de recreativas incluso llegó a iniciar una pequeña

guerra contra el de mantenimiento.

> Los de mantenimiento se reservaron para ellos unos aparcamientos delante del edificio y nadie más podía usarlos. Salían a pintar las rayas en el suelo y, cada vez, nosotros íbamos detrás con un espray de pintura negra y las borrábamos.
>
> En unos 15 minutos los de mantenimiento se quedaban sin aparcamiento.
>
> Daba igual las veces que salieran a hacerlo, nosotros siempre íbamos detrás y borrábamos las rayas.
>
> **Ed Rotberg**

A pesar de aquellas pequeñas rebeliones, los ingenieros del departamento de recreativas de Atari seguían manteniendo el listón altísimo. Rara vez repetían la fórmula de un juego ya existente. Sin contar excepciones como *Asteroids Deluxe* o *Space Duel*, los programadores no tenían permitido desarrollar versiones de juegos que ya estaban publicados. El resto de compañías sí sacaban nuevas versiones de *Space Invaders*, pero Atari buscaba conceptos nuevos.

> Hasta más o menos 1986 la idea era que todo juego nuevo tenía que ser nuevo del todo, distinto del todo. Era más o menos como decir que, si alguien había desarrollado alguna vez un juego de lucha, nosotros no podíamos hacer otro porque sería un producto derivado.
>
> Aquello hizo que el mercado se mantuviera muy flexible. Creo que los jugadores de los salones recreativos de los ochenta eran mucho más flexibles porque cada vez que probaban un juego de Atari tenían el desafío de aprender un nuevo sistema de control, una nueva forma de vida.
>
> **Mark Cerny, creador de *Marble Madness***

Otra regla no escrita del departamento de recreativas era que a los programadores nunca se les publicaba el primer juego. La regla recibió el nombre de «Ley de Theurer» por Dave Theurer, cuyo primer juego, *Four Player Soccer*, no tuvo mucho éxito.

Antes de fabricar juegos a gran escala, Atari probaba algunos prototipos en salones recreativos específicos para medir la reacción del público. Si un juego conseguía muchos beneficios, la empresa aceptaba fabricarlo. Si no, el equipo de diseño podía buscar una

manera de mejorarlo o abandonarlo del todo.

El departamento tenía dos pruebas internas no oficiales: la Prueba Stubben y la Prueba Interna de Aceptación. La Prueba Stubben, llamada así por el diseñador de *Football* Dave Stubben, servía para medir la durabilidad de los juegos. Se dice que a Stubben, que medía 1,98 metros y pesaba 124 kilos, le gustaba romper cosas. Un día que estaba de fiesta con otro ingeniero en la cabaña de Pebble Beach, Stubben rompió una puerta de una patada y luego intentó repararla con pasta de dientes.

Cuando los ingenieros querían poner a prueba la durabilidad de sus diseños, llevaban los juegos a Stubben. Pocos juegos sobrevivían. Una vez un hombre alardeaba de que había creado una puerta irrompible para los monederos de las máquinas, pero Stubben la destrozó de una patada con sus botas de vaquero. También dobló un *joystick* por la mitad y arrancó otro de cuajo de un mueble.

Mientras creaban *Paperboy*, Dave Ralston y John Salwitz, en vez de *joystick*, decidieron soldar un manillar a la máquina. Cuando Salwitz dijo a Mark Cerny, un tipo inteligente y delgaducho de dieciocho años que seguro que no pesaba ni 70 kilos, que el prototipo estaba listo para la Prueba Stubben, el propio Cerny consiguió arrancar el manillar de la máquina. Alicaído, Salwitz volvió al laboratorio con el manillar para buscar otra forma de ensamblarlo.

La otra prueba interna, que servía como primer indicador de hasta qué punto el juego iba a gustar en los salones recreativos, era la reacción del personal de Atari. Algunos empleados del departamento entraban en el laboratorio de los ingenieros mientras preparaban los prototipos y pedían probar los juegos. Si el juego era bueno, solían salirle seguidores. Con *Asteroids* y *Tempest*, Ed Logg y Dave Theurer tenían que echar a la gente casi por la fuerza.

La rivalidad

A finales de los setenta y principios de los ochenta, nuestro

> mayor competidor era Atari. Me daba la impresión de nos íbamos alternando en los triunfos. Fue genial porque así conseguimos que no cesara el interés. Independientemente de quién lo sacara, siempre había algo nuevo y la gente echaba las monedas en la máquina y se divertía con los juegos.
>
> **David Marofske, ex presidente de Midway Games**

El principal rival de Atari era Midway Games. Bally, una empresa con alta liquidez conocida por sus máquinas a monedas y sus casinos, compró Midway en la década de 1970. Al adquirir Midway, un gran distribuidor de videojuegos, Bally entró en la industria electrónica y adquirió nuevas tecnologías.

Como los ejecutivos de Taito decidieron distribuir ellos mismos sus juegos en Estados Unidos después del éxito de *Space Invaders*, Midway necesitaba un socio con licencias nuevas o empezar a desarrollar juegos por su cuenta. Midway se asoció con Namco, el anterior distribuidor de Atari en Japón. A principios de 1980, Midway importó *Galaxian*, un juego que mejoraba la fórmula de *Space Invaders*.

En *Galaxian*, los jugadores controlaban una nave espacial que se movía en horizontal por la parte baja de la pantalla y disparaba hacia arriba. Pero al contrario que *Space Invaders, Galaxian* era a color. La nave del jugador era blanca y roja y disparaba torpedos amarillos, las naves alienígenas eran de muchos colores y el fondo estaba lleno de multicolores estrellas titilantes.

Galaxian era más difícil que *Space Invaders*. Las naves extraterrestres de *Galaxian* bajaban por la pantalla en formaciones cambiantes en vez de moverse en línea recta. A pesar de conseguir pocos beneficios en comparación con *Space Invaders, Galaxian* se convirtió en uno de los juegos más celebrados de la época.

> En aquellos tiempos, los juegos [de estilo Space Invaders] se volvieron muy populares en Japón, hasta el punto de que la gente tenía una verdadera obsesión. Cuando su popularidad empezó a decaer, nosotros lanzamos Galaxian. Debo resaltar que Galaxian era un juego muy superior.
>
> Como recordaréis, Invaders era en blanco y negro y solo tenía movimientos verticales y horizontales, mientras que

Galaxian era en color y los enemigos atacaban desde varias direcciones. Eran mejoras muy significativas.

Masaya Nakamura, fundador de Namco

Midway desafió el liderazgo de Atari en el mercado de las recreativas al distribuir juegos creados por Namco y otros socios extranjeros.

Atari contraatacó con *Missile Command*. Dave Theurer acababa de terminar *Four Player Soccer* cuando un jefe de equipo llamado Steve Calfee le sugirió crear el juego.

Missile Command se basaba en un viejo juego llamado Missile Radar que Nolan había visto antes de fundar Atari. En aquel juego tenías que intentar interceptar unos misiles antes de que llegaran a tu base. Siempre hablábamos de él en las reuniones de lluvia de ideas.

Steve Bristow

Calfee me llamó a su despacho y dijo: «Dave, ya sabemos en qué vas a trabajar ahora. Queremos que ahondes en la idea de una invasión de Estados Unidos por parte de la URSS. Queremos un juego que tenga una pantalla de radar en la que se vea cómo se acercan los misiles».

Salí de su despacho con los pelos como escarpias, porque me dio la impresión de que aquello iba a ser divertido e iba a gustar mucho. Era algo muy actual, nos encontrábamos en plena Guerra Fría.

Me daba muy buenas vibraciones.

Dave Theurer

Theurer, una persona apacible que a la que le costó mucho mantener el interés en proyectos como *Soccer*, le encantó la idea. Aunque en el departamento era famoso por revisar una y otra vez su trabajo, consiguió terminar *Missile Command* en unos seis meses. A Theurer solo le quedaba realizar algunos cambios menores para tener lista la versión final del juego y llevarla a los locales de prueba.

Lo único que hice fue sentarme y esbozar la idea básica del juego, que era muy parecida a lo que fue el resultado final. Lo único que quitamos fue la pantalla de radar, ya que distraía demasiado. No me gustan nada las pantallas de radar

porque en muchas ocasiones no te dejan ver lo que pasa.

Dave Theurer

El juego final era bastante simple. Los jugadores lanzaban misiles desde tres silos para proteger seis ciudades situadas en la parte baja de la pantalla. Los silos contaban con un número limitado de misiles para que los jugadores no pudieran disparar a lo loco. Cuando se terminaban los misiles, lo único que se podía hacer era esperar y ver cómo se destruían las ciudades.

Missile Command se controlaba con un *trackball* del tamaño de una bola de billar, parecido al de *Football*. Como controlador era perfecto porque permitía a los jugadores mover el punto de mira más rápido y con más precisión.

Al principio del juego aparecían los misiles, representados mediante franjas en el cielo sobre los silos y las ciudades. Los jugadores lanzaban ataques defensivos disparando a la trayectoria de los misiles. A medida que avanzaba el juego, aparecían en la parte alta de la pantalla cazas enemigos y ovnis que surcaban el cielo disparando ráfagas de misiles y alguna bomba de vez en cuando. Si los jugadores no acababan con la nave antes de que disparara, tenían que gastar más misiles para limpiar la pantalla.

> Incluimos vías de tren entre las ciudades y las bases de misiles. Las ciudades fabricaban los misiles y los enviaban por tren a las bases. Si alguna bomba destruía las vías, los misiles quedaban abandonados.
>
> Aquello era demasiado complicado y nos dimos cuenta de que terminaría por confundir a la gente, así que dejamos de lado la idea de las vías de tren.
>
> También llegamos a tener submarinos, pero también llegamos a la conclusión de que era muy enrevesado y los quitamos.
>
> También queríamos que hubiera opciones locales para que los operadores pudieran seleccionar la Costa Este, la Costa Oeste o la zona centro de Estados Unidos, lo que haría que los nombres de las ciudades cambiaran según la elección. Pero aquello también resultó ser muy complicado.

Dave Theurer

Un día a Theurer se le ocurrió la idea de crear una explosión

enorme. Cuando los jugadores perdieran su última ciudad, parecería que una explosión atómica destruía la pantalla entera. Al ver la explosión, Calfee sugirió colocar las palabras «The End» en el centro.

> Un día mientras almorzaba, me dieron muchas ganas de probar algo guay, algo como una gran explosión que ocupara toda la pantalla. Así que la preparé en una hora. Cuando Steve Calfee volvió de comer y la vio, dijo: «¿Por qué no le plantas un "The End" ahí en medio?».
>
> Y lo hice.
>
> Le gustó a todo el mundo. Aquella explosión llegó a aparecer hasta en la película Terminator 2.
>
> **Dave Theurer**

El juego de comer

> Space Invaders tuvo un éxito desmesurado, pero no fue nada comparado con el que terminaría por convertirse en el emblema de la industria de los videojuegos: Pac-Man.
>
> **Eddie Adlum**

Pac-Man fue una creación de Toru Iwatani, un joven aficionado al *pinball* que entró en Namco poco después de licenciarse en 1977. Iwatani quería dedicarse a crear máquinas de *pinball*, pero Namco solo fabricaba videojuegos. Encontraron un punto intermedio e Iwatani creó *Gee Bee, Bomb Bee* y *Cutie Q*, videojuegos de *pinball* que llegaron a Estados Unidos en cantidades limitadas.[4] Namco distribuyó *Bomb Bee* y *Cutie Q* en 1979, el mismo año en el que salió *Galaxian* en Japón.

En abril de 1979, Iwatani decidió probar con algo diferente al *pinball*. Quería crear un juego sin violencia, algo que también pudiera disfrutar el público femenino, y decidió desarrollar el juego en torno a la palabra japonesa *taberu*, que significa «comer».

> Como recordarás, por entonces había muchos juegos que se centraban en asesinar criaturas del espacio exterior.

> A mí me interesaba desarrollar un juego para las aficionadas, y en vez de crear primero el protagonista, empecé con la idea de comer y puse el foco en la palabra japonesa taberu, que es el verbo «comer».
>
> **Toru Iwatani**

Iwatani contó con un equipo de nueve personas para convertir su concepto en un juego. Lo primero que concibió fue el personaje Pac-Man, que no era más que una circunferencia amarilla a la que le faltaba una cuña para simular la boca.

> La forma de Pac-Man me vino a la cabeza un día que comía pizza. Cogí una porción y allí estaba, aquel era Pac-Man.
>
> **Toru Iwatani**

El paso siguiente era crear los enemigos de Pac-Man. Ya que el juego debía atraer también al público femenino, Iwatani pensó que los monstruos debían ser bonitos. Se decidió por crear unos «fantasmas» de colores que se parecían a una fregona con los ojos grandes. El laberinto, los puntos y las píldoras de poder llegaron después. Solo les llevó un año desarrollar un prototipo jugable.

> La idea me vino en abril de 1979 y en mayo ya habíamos formado un equipo para el proyecto. Las pruebas en los locales empezaron un año después, en mayo de 1980. Se hizo una demostración privada en junio de 1980 y en julio ya se puso a la venta.
>
> **Toru Iwatani**

El juego final era de una sencillez excepcional. Los jugadores usaban un *joystick* para guiar a Pac-Man y conseguir que se tragara una línea de 240 puntos colocados en un laberinto, por el que también circulaban cuatro fantasmas que intentaban atrapar a Pac-Man. El jugador perdía si los fantasmas atrapaban a Pac-Man antes de que limpiara de puntos la pantalla.

En *Pac-Man* había dos maneras de mejorar la puntuación. La primera era comer frutas y objetos: a intervalos variables iban apareciendo cerezas, fresas, campanas, llaves y más objetos cerca del centro del laberinto. El valor de las frutas aumentaba cada vez que los

jugadores limpiaban el laberinto.

La otra forma de obtener puntos adicionales era comerse a los fantasmas. Cerca de las esquinas del laberinto había cuatro puntos grandes o «píldoras de poder». Si Pac-Man se las comía, los fantasmas se volvían azules y comestibles durante un corto periodo de tiempo.

La reacción de Namco ante el juego de Iwatani no fue muy entusiasta. Namco produjo cuatro juegos en 1980. Aunque *Pac-Man* se consideraba un juego prometedor, la mayor parte de los ejecutivos prefería *Rally-X*, un juego parecido en el que los jugadores conducían un coche por un laberinto y tenían que recoger banderas mientras esquivaban otros coches. Los demás juegos de Namco que vieron la luz ese año fueron *King and Balloon* y *Tank Battalion*.

> Nunca imaginé que Pac-Man sería un bombazo de tanta magnitud como llegó a ser y sigue siendo. Todo el mundo conoce Pac-Man. Incluso gente que ni siquiera sabe qué son los videojuegos. No, no tenía ni idea de que llegaría a ese nivel.
>
> **Masaya Nakamura**

Antes de que Namco mostrara *Pac-Man* a Midway, se hizo un cambio al juego. El nombre original de *Pac-Man* era *Puck-Man*, en referencia a la forma de *puck* (disco de hockey) que tenía el protagonista. Nakamura temía que en Estados Unidos los gamberros cambiaran la P por una F,[5] de modo que renombró el juego para evitarlo.

Cuando el presidente de Midway, David Marofske, vio los cuatro juegos nuevos de Namco, consideró que *Rally-X* era la mejor apuesta.

> Namco nos presentó cuatro propuestas. De los dos mejores, que eran Pac-Man y Rally-X, pensé que este último sería el favorito.
>
> **David Marofske, ex presidente de Midway**

La acogida de los compradores y analistas en la feria AMOA de octubre confirmó que *Rally-X* era el mejor juego de los cuatro. De todos los videojuegos presentes en la feria, *Rally-X* fue el que recibió más comentarios favorables.

Pero cuando llegaron a la calle, *Pac-Man* superó muy rápido a *Rally-X*. En Estados Unidos se vendieron más de 100.000 máquinas de *Pac-Man*. Varias compañías publicaron guías de *Pac-Man*, apareció en la portada de la revista *Time*, inspiró una canción muy famosa y llegó a adaptarse como serie de dibujos animados para la franja de los sábados por la mañana. Algunos salones recreativos compraron filas enteras de máquinas de *Pac-Man*.

La industria de los videojuegos cambió debido al éxito cosechado por *Pac-Man*. Hasta el momento, el tema más popular para los videojuegos había sido disparar a extraterrestres, pero después de *Pac-Man* muchos tenían laberintos. Arnie Katz, editor y fundador de la primera revista sobre la industria, *Electronic Games*, los llamó juegos de «persecuciones en laberintos». No tardaron en aparecer juegos de ese tipo protagonizados por ratones (*Mappy*), globos oculares (*Eyeball*), pingüinos (*Pengo*), peces (*Piranha*) y hasta uno protagonizado por una boca de riego antropomórfica que tragaba agua para dispararla a llamas con piernas. Como en *Pac-Man*, la mayor parte de los protagonistas de esos juegos eran criaturas en apariencia indefensas, pero había otros juegos como *Targ* y *Eyes* que consistían en combates de tanques dentro de laberintos.

El negocio de los videojuegos se convirtió de la noche a la mañana en uno muy lucrativo y los salones recreativos llegaron a ser tan comunes como las tiendas de alimentación. En los hoteles cambiaron las tiendas de recuerdos por salones recreativos, los supermercados pusieron recreativas cerca de la entrada e incluso algunos médicos llegaron a poner máquinas en las salas de espera de sus consultas.

Para reflejar el peso creciente de la industria de los videojuegos, la Music Operators Association cambió su nombre a Amusement and Music Operators Association (Asociación de Operadores de Entretenimiento y Música).

Pero aunque su juego fue todo un éxito, Iwatani pasó un poco desapercibido. Empezaron a surgir rumores de que el creador de *Pac-Man* había dejado la industria al recibir una bonificación de tan solo 3.500 dólares por crear el videojuego más lucrativo de todos los tiempos. Pero no eran ciertos.

> No recuerdo haber recibido nada especial, aunque tengo entendido que me subieron un poco la paga extra de mitad de año.
>
> **Toru Iwatani**

Según el presidente de Namco, Masaya Nakamura, Iwatani recibió una bonificación muy pobre. Menos de 3.500 dólares.

> Quizá recibiera alguna bonificación, pero nada que merezca la pena mencionar. No abandonó la compañía y ahora tiene un puesto muy importante en el departamento de I+D. Es el director adjunto.
>
> **Masaya Nakamura**

En Japón, las pagas extras de verano y de invierno se consideran una parte muy importante de las condiciones laborales. Los trabajadores japoneses no suelen recibir incentivos por realizar el trabajo para el que fueron contratados. El siguiente juego de Iwatani, *Libble Rabble*, no tuvo mucho éxito en Japón y no llegó a exportarse a Estados Unidos. Poco después del lanzamiento, Nakamura ascendió a Iwatani a gerente de investigación y desarrollo como muestra de respeto.

Un nuevo competidor

Pac-Man no fue el único juego que se pasó por alto en la feria AMOA de aquel año. Pocos repararon en que Williams Electronics, el mayor fabricante de *pinball*, había presentado su primer juego desde aquella copia de *Pong* llamada *Paddle Ball*. El juego se llamaba *Defender*.

Eugene Jarvis, el creador de *Defender*, había entrado en la industria del entretenimiento diseñando máquinas de *pinball* más anchas para Atari. Previó que el departamento de *pinball* cerraría poco después de que Bushnell se marchara, de modo que lo dejó y pasó

unos meses de vacaciones en Costa Rica. Al volver, otro de los veteranos de los *pinball* de Atari llamado Steve Ritchie le pidió que se mudara a Chicago y le ayudara a producir juegos de *pinball* para Williams. Juntos crearon tres juegos de *pinball* muy innovadores: *Lazerball, Firepower* y *Gorgar*.[6]

En febrero de 1980, los ejecutivos de Williams tomaron la decisión de entrar en el negocio de los videojuegos. Pidieron a Jarvis que diseñara su primer título. Lo primero que tuvo que hacer fue crear una plataforma física en la que ejecutarlo.

> El primer paso fue crear un sistema de hardware. Discutimos sobre las ventajas del color frente al blanco y negro. Dijimos algo como: «Bueno, el color es el futuro y tenemos que estar a la última, así que vamos a ello».
>
> Lo siguiente que nos planteamos fue la cantidad de colores.
>
> Con Defender decidimos darlo todo y hacer que todos los píxeles de la pantalla fueran capaces de mostrar dieciséis colores. En aquel momento pensamos: «¡Madre mía, es imposible que alguna vez hagan falta tantos colores!».
>
> No recuerdo si el juego tenía siquiera nombre cuando decidíamos aquellas cosas.
>
> **Eugene Jarvis**

Jarvis, que es aficionado confeso de la acción y la violencia, quería que en su juego aquellos elementos estuvieran justificados.

> Tenía que justificar por qué el jugador estaba allí y hacía esas cosas. No hay muchos juegos que lo logren. Se limitan a plantarte en el sitio y de pronto estás repartiendo estopa y empiezas a preguntarte: «¿Por qué peleo contra estos tíos?».
>
> En la década de 1960 había una serie de televisión de abogados que me gustaba llamada Los defensores. Cuando defiendes algo es porque alguien está atacándote, así que puedes hacer lo que te dé la gana.
>
> **Eugene Jarvis**

Según Jarvis, las batallas espaciales eran la temática más popular de los juegos en aquella época. Y que *Defender* fuera un juego espacial le vino muy bien para no dejar en evidencia las limitaciones de su *hardware*.

> En aquella época, el espacio era lo que estaba de moda y es muy fácil crear algo sobre el espacio, porque es muy abstracto.
>
> Teníamos una potencia gráfica limitada, hasta el punto de que hacer que una persona pareciera una persona ya era muy difícil. Preferíamos crear algo abstracto basado en mundos lejanos, porque así la gente no podría decinos: «Tíos, eso os ha quedado como una mierda».
>
> **Eugene Jarvis**

La primera idea de Jarvis fue diseñar un juego parecido a *Space Invaders*. Después de varios intentos infructuosos, se decantó por algo más similar a *Asteroids*. Los controles de *Asteroids* le gustaban porque permitían a los jugadores ir a cualquier parte de la pantalla.

Cuando su programador empezó a desarrollar el juego, Jarvis cambió de idea porque no le gustaba que el juego se limitara a una única pantalla.

En el siguiente intento, Jarvis creó un mundo que era mucho más extenso que la pantalla.

> Se me ocurrió que la imagen podía desplazarse y que el terreno podía ser mayor que la pantalla en sí. El mundo de Defender llegó a ser de unas tres pantallas y media, o siete, algo así. Crear un mundo mayor que la pantalla era una verdadera innovación.
>
> Mi idea original era que solo se pudiera ir en una dirección, y quería que fuera de izquierda a derecha. Pero un amigo me dijo que aquello era muy cutre y que había que poder volver. Cambiar el código para que se pudiera volver atrás era un verdadero coñazo, pero consiguió convencerme.
>
> **Eugene Jarvis**

En julio, Jarvis se dio cuenta de que iba muy retrasado. Tenía la nave espacial, el mundo que se desplazaba y los controles, pero todavía necesitaba aliados que defender y enemigos a los que atacar. Tenía que terminar el juego antes de la siguiente feria, que iba a tener lugar a mitad de septiembre.

Jarvis decidió que los aliados a los que defender serían astronautas, seres humanos en el espacio. Se pasó semanas creando pequeños hombrecillos que caminaran por la superficie del planeta mientras los

jugadores derribaban a los extraterrestres enemigos del cielo. Pero aquello le llevó demasiado tiempo. El jefe de Jarvis empezó a presionarlo para que terminara el proyecto, aunque tuviera que dejar fuera a los astronautas.

> Hubo momentos en los que lo único que quería era recoger mis cosas y largarme. La verdad es que no sé por qué no lo hice. Todo el mundo me echaba en cara que dedicaba demasiado tiempo a aquellos hombrecillos astronautas.
>
> Fue entonces cuando un tío con mucho talento llegó al equipo. Se llamaba Sam Dicker y debía de tener unos diecinueve años.
>
> Creó unos efectos increíbles para el juego. De repente, se podía hacer explotar cosas, había sonido y el juego empezaba a divertir.
>
> **Eugene Jarvis**

Jarvis no entregó el juego a tiempo y acabó pasando varias horas en la misma feria terminándolo.

Defender se convirtió en el juego más vendido de Williams Electronics. Se distribuyeron más de 55.000 unidades por todo el mundo.

Jarvis creó uno de los juegos más difíciles de la historia de las máquinas recreativas. En *Defender* los jugadores controlaban un caza que tenía que defender a los diez astronautas que habitaban un pequeño planeta para que no los abdujeran los extraterrestres.

Al principio del juego los invasores extraterrestres bajaban despacio para capturar a los astronautas y llevárselos al espacio. Si se salían con la suya, se transformaban en mutantes que se movían muy rápido. Y si los extraterrestres conseguían capturar a todos los astronautas, el planeta explotaba y el jugador saltaba al hiperespacio perseguido por una horda de extraterrestres interminable en apariencia.

Defender tenía un panel de control muy elaborado con un *joystick* que servía para controlar la altitud y cinco botones para disparar los cañones, lanzar bombas inteligentes, acelerar, cambiar de dirección y saltar al hiperespacio, respectivamente.

Los novatos que empezaban con *Defender* no duraban más que unos pocos segundos y llegar a dominar el juego era toda una proeza.

Algunos jugadores dejaban que los extraterrestres capturaran a los astronautas para dispararles mientras intentaban escapar: así podían atrapar a los astronautas cuando volvían a caer al planeta y situarlos delante de su nave. Otros jugadores preferían dejar que los extraterrestres se llevaran a los humanos para luego conseguir muchos puntos atacando a la oleada que aparecía cuando saltaban al hiperespacio. Había muchas maneras diferentes de dominar *Defender*.

> Entré en un salón recreativo un viernes por la noche y había una multitud de hasta cuatro filas alrededor de la máquina. Todos echaban monedas, pero allí nadie duraba más de 35 o 40 segundos. Defender era un juego muy desafiante con unos controles muy complicados.
>
> Los efectos especiales del juego llamaban mucho la atención y la gente no dejaba de probar. Jugaban uno detrás de otro. En su primera semana, Defender sacó 700 dólares. Nunca había visto un juego de 25 centavos por partida recaudar tanto, ni antes ni después de Defender. Era la mayor recaudación de todos los tiempos.
>
> Era un juegazo…
>
> **Larry DeMar, diseñador de videojuegos y *pinball* de Williams Electronics**

Battlezone

En noviembre de 1980, Atari lanzó un juego que actualizaba una temática ya habitual en la casa: los combates de tanques. El juego se llamaba *Battlezone*.

Aunque Ed Rotberg figura como el creador del título, desde el principio *Battlezone* fue un trabajo de equipo. Rotberg usó el generador de gráficos vectoriales de Howie Delman porque le proporcionaba la capacidad de procesamiento suficiente para crear un entorno en tres dimensiones. También pidió ayuda a otros diseñadores.

> La idea de crear un juego de tanques en primera persona salió de una de nuestras reuniones de lluvia de ideas. Morgan Hogg era el director del proyecto, Jed Margolin el

ingeniero electrónico y yo me dediqué a programar.

Roger Hector creó los modelos [de los tanques enemigos]. Acudí a Roger y le pedí algo que pareciera un tanque pero que usara el menor número posible de líneas, porque en aquel momento no teníamos mucha capacidad de procesamiento.

También necesitábamos un misil y alguna que otra cosa más, y Roger se encargó de las ilustraciones. También hizo un dibujo lineal como fondo de pantalla que convertimos en vectores. Teníamos hasta un volcán.

Trabajábamos en laboratorios y el mío lo compartía con Owen Rubin, que no dejaba de repetirme: «¿Y el volcán cuándo va a entrar en erupción?».

Yo intentaba sacar el juego adelante, pero todos los días Rubin me preguntaba: «¿Y el volcán cuándo va a entrar en erupción? ¿Y el volcán cuándo va a entrar en erupción?».

Y cuando me harté le dije: «Mira, yo estoy intentando que el juego funcione. Si quieres que el volcán entre en erupción, escribe tú el condenado código».

Cuando fui a trabajar al día siguiente había un montón de líneas de código en mi escritorio. Así fue como hicimos que el volcán de Battlezone entrara en erupción. Es la única parte del código del juego que no está escrita por mí.

Ed Rotberg

Battlezone, igual que *Sea Wolf*, tenía un visor en forma de periscopio y los jugadores tenían que mirar a través de él para ver la pantalla. El visor de *Sea Wolf* se podía girar y se usaba para apuntar los torpedos, pero el de *Battlezone* era una estructura rígida de plástico que servía para incrementar la sensación de encontrarse dentro de un tanque. No se podía usar para apuntar, ya que el tanque solo disparaba hacia delante.

Hoy en día [el visor] sigue sin gustarme. Creía que perjudicaría la recaudación. Aislaba a los jugadores y les daba una sensación de inmersión, pero no dejaba que otras personas vieran lo que ocurría en el juego.

Ed Rotberg

En *Battlezone*, los jugadores usaban dos *joysticks* grandes para manejar sus tanques y dar caza a los vehículos enemigos. Había un radar en la parte superior de la pantalla que mostraba la posición de los

enemigos y el truco del juego consistía en usarlo para evitar sus ataques.

Existían varios tipos de enemigos en el juego: tanques normales que se movían despacio, supertanques y misiles antitanque. A veces también aparecían platillos volantes.

Rotberg creó una llanura en tres dimensiones para usarla como campo de batalla. En aquel mundo silencioso, el volcán de Roger Hector escupía rocas en el horizonte. También había bloques y pirámides por la llanura para añadir profundidad y que servían a los jugadores como cobertura contra los disparos enemigos. Aunque todos aquellos objetos estaban trazados con líneas, la representación realista de los combates de tanques que mostraba *Battlezone* llamó tanto la atención que Rotberg llegó a arrepentirse.

---

[1] Hay dos tipos de monitores: los vectoriales y los rasterizados. El principio de la rasterización, que se usa en las televisiones, es que un rayo electrónico muestre las imágenes en la pantalla gracias a que dibuja y redibuja cada fila sin parar. En lugar de ir fila a fila, las pantallas vectoriales trazan líneas de un punto a otro, lo que hace imposible que sirva para dibujar imágenes, pero la convierte en una alternativa excelente para delinear en alta definición. Los gráficos vectoriales o X-Y se representan con líneas. En vez de dibujar por toda la pantalla, un generador de gráficos vectoriales crea objetos independientes. Además de *Space Wars*, juegos como *Asteroids, Battlezone* o *Star Castle* tenían gráficos vectoriales.

[2] *Night Driver*, un simulador de conducción lanzado por Atari en 1977, ya contaba con torres de alta tensión en 3D en los lados de la carretera, pero *Tail Gunner* está aceptado como el primer juego con todo en 3D.

[3] Algunas personalidades de la industria, entre ellas varios ingenieros de recreativas, reconocieron que *Asteroids Deluxe* no era uno de los mejores juegos de Atari.

[4] *Gee Bee* fue el único juego fabricado por Namco en 1978 y *Bomb Bee*, el único fabricado por la empresa el año siguiente.

[5] Cualquier traductor automático de internet ayudará al lector a comprender dónde estaba el problema (*N. del T.*)

[6] *Gorgar* fue el primer juego electrónico que contaba con voces sintetizadas.

[1*] Esto se puede encontrar en: *http://zonn.com/Cinematronics/history.htm*.



La era dorada (Parte 2: 1981-1983)

Solo se suelen mencionar Space Invaders o Pac-Man, pero hubo otros pocos juegos que también triunfaron en aquella época, que duraría hasta junio de 1982. Fue una etapa corta, pero llamó la atención de todos, incluso de los medios nacionales.

Eddie Adlum

El contable de Ron me llamó y me dijo: «Tenemos que constituir a Ron en sociedad». Yo me eché a reír y respondí: «Pero si Ron está casi en la bancarrota. ¿Por qué íbamos a constituir una sociedad con él?».

Y él dijo: «¿Es que no lo sabes? En Nintendo están como locos vendiendo recreativas del juego ese, Donkey Kong».

Howard Lincoln, presidente de Nintendo of America

El mejor año de las recreativas

En 1981, Steve Juraszek, un chico de quince años de Arlington Heights, Illinois, consiguió una puntuación de 15.963.100 en una partida de 16 horas a *Defender*. Marcó un nuevo récord mundial y se convirtió en toda una celebridad. Su foto llegó a aparecer en la revista *Time*, pero nada de ello impresionó a las autoridades educativas de la zona. La partida había comenzado en horas lectivas y a Juraszek se le prohibió dejar las dependencias escolares por fugarse de clase.[1]

Arlington Heights no fue la única ciudad que relacionó los videojuegos con el absentismo escolar. El Ayuntamiento de Pittsburgh dictó una ordenanza que prohibía a los menores jugar a videojuegos en horas lectivas y amenazaba con retirar la licencia a los salones recreativos que lo permitieran.

Varios pueblos, entre ellos Babylon, Nueva York, presionaron para que se aprobaran leyes para vigilar los salones recreativos. En Oakland, California, el ayuntamiento aprobó que los jóvenes no pudieran entrar en los salones ni en horas lectivas ni después de las 10 de la noche entre semana y medianoche los fines de semana. También hubo una disputa en torno a una ley de urbanismo entre Aladdin's Castle, una gran franquicia de salones recreativos, y la ciudad de Mesquite en Tejas, que llegó hasta el Tribunal Supremo (Ciudad de Mesquite contra Aladdin's Castle, Inc., 455 U.S. 283 [1982]).

En otros países también se forcejeó contra el gran crecimiento de los videojuegos. En noviembre de 1981, el presidente de Filipinas, Ferdinand Marcos, prohibió los videojuegos y dio a los dueños de salones recreativos dos semanas para destruirlos.[2]

Un artículo de la revista *Time* afirmaba que los estadounidenses habían gastado unos 20.000 millones de monedas en videojuegos en 1981 y que los «adictos a los videojuegos» sumaban 75.000 años de juego. El artículo también afirmaba que la industria de los videojuegos había recaudado el doble de dinero que todos los casinos de Nevada

juntos, casi el doble que la industria del cine y el triple que las ligas de béisbol, baloncesto y fútbol americano.[3]

Estados Unidos se llenó de salones recreativos. Según un estudio de *Play Meter Magazine*, había aproximadamente unos 24.000 salones recreativos dedicados y unos 400.000 locales con máquinas recreativas. Según aquel estudio de 1982, en total había más de 1,5 millones de máquinas recreativas operativas en Estados Unidos.

Estrellas anónimas

A pesar de la popularidad de los videojuegos, los diseñadores de Atari tenían prohibido atribuirse sus creaciones. Quizá se debiera a que el presidente de Atari, Ray Kassar, creía que la competencia intentaría robarle a los diseñadores o porque pensaba que no merecían la publicidad, pero rara vez permitía que los diseñadores hablaran con periodistas y nunca les dejaba poner sus nombres en las máquinas. Cuando Steve Bloom entrevistó a varios ingenieros de recreativas de Atari para un libro llamado *Video Invader*, tuvo que cambiarles los nombres. Dona Bailey y Ed Logg, los creadores de *Centipede*, aparecían como Dona Taylor y Ed Lodge.[1*]

La tensión entre los diseñadores de juegos de Atari y la directiva no cesó. En aquella época, otras empresas de *software* como On-Line Systems[2*] y Broderbund desarrollaban versiones domésticas de los juegos de recreativas populares para los sistemas domésticos de Apple, Atari y Commodore. Ken Williams, el fundador de On-Line, trataba a los diseñadores como estrellas de rock y los agasajaba dándoles publicidad y primas.

En Atari, los ejecutivos y los directores eran los únicos que recibían elogios en público. Algunos ingenieros de recreativas empezaron a llamar a Lyle Rains «Hollywood Lyle», porque no dejaba de aparecer en los medios. También se le había atribuido por error la creación de *Asteroids* en algunas revistas.

Military Battlezone

Poco después del lanzamiento de *Battlezone*, un grupo de generales retirados del ejército se puso en contacto con Atari. Querían desarrollar una versión más realista del juego y usarla para entrenar soldados. Aquella nueva versión requeriría algunas características técnicas que se tenían que desarrollar en unos meses, a tiempo para poder mostrarlas en una feria importante. A pesar de que Ed Rotberg se mostró absolutamente en contra, le pidieron que se encargara del proyecto.

> No creía que fuera una industria en la que debiéramos inmiscuirnos. Hay que tener en cuenta la situación de finales de la década de 1970 y cuál era el trasfondo cultural de los que nos dedicábamos a aquello. Había muchos trabajos que un programador profesional podía desempeñar en la industria militar o en industrias relacionadas, pero para los que nos dedicábamos a los videojuegos… aquello era diametralmente opuesto a nuestra forma de pensar. No queríamos tener nada que ver con los militares. Yo me dedicaba a crear juegos, no a entrenar a gente para matar.
>
> Como Battlezone era mi creación, querían desarrollar una versión de Battlezone y había un plazo que cumplir, acepté fabricar el prototipo si me prometían [los jefes] que no me involucrarían en ningún futuro proyecto relacionado con los militares. Me lo prometieron y perdí tres meses de mi vida trabajando día y noche casi sin ver a mi esposa.
>
> **Ed Rotberg**

Military Battlezone era un juego mucho más complejo que el original. En la anterior máquina de recreativas, los jugadores solo podían disparar hacia delante y los proyectiles avanzaban en línea recta sin que los afectara la gravedad. La versión militar era mucho más realista.

> Realizamos muchos cambios. Para empezar, los modelos de los tanques no eran inventados, sino creados a partir de vehículos de infantería con una torreta que podía rotar de

forma independiente a la parte inferior. Se podían seleccionar varios cañones y en lugar de disparar sin tener en cuenta la gravedad, había que configurar la balística.

Los objetivos también tenían que ser identificables, porque querían que los cañoneros entrenaran para diferenciar entre los vehículos aliados y los enemigos. Tuvimos que diseñar y modelar toda una serie de tipos de vehículos aliados y enemigos diferentes. Y luego programar la física de todos los tipos de armas diferentes.

Ed Rotberg

A Rotberg le molestó mucho que lo obligaran a trabajar en una versión militar de *Battlezone*. Su siguiente proyecto se llamó *Dragon Riders* y se basaba en las novelas de fantasía de la autora Ann McCaffrey. Si lo hubiera llegado a terminar, *Dragon Riders* se habría convertido en el primer videojuego de la historia basado en una novela, pero Atari no compró los derechos de los libros de MaCaffrey y el juego no llegó a terminarse.

El último proyecto de Rotberg en Atari fue un juego llamado *Warp Speed*. Era un simulador de vuelo espacial de alta velocidad en el que los jugadores tenían que atacar una fortaleza muy bien defendida. Rotberg abandonó Atari antes de terminar el proyecto.

Los que terminaron el desarrollo de *Warp Speed* decidieron utilizar el *joystick* de *Military Battlezone* en el juego. Más o menos al mismo tiempo, Atari cerró un acuerdo de licencia con otra leyenda de la Bahía de San Francisco, el cineasta George Lucas. Se cambiaron las naves y los acontecimientos para que se parecieran a la batalla de la Estrella de la Muerte, se añadieron voces de la película y el juego se puso a la venta como *Star Wars*.

Donkey Kong

Nuestros ingenieros de recreativas eran tipos arrogantes y estrictos. No creían que nadie pudiera crear un juego tan bueno como los que hacían ellos.

Un día vinieron diciéndome que querían comprar los

derechos para fabricar en Estados Unidos un juego llamado Donkey Kong. Lo que saqué en claro de aquello fue que, conociéndolos, tenía que ser un auténtico juegazo.

Manny Gerard

En la era dorada de las recreativas hubo unas pocas empresas japonesas que obtuvieron grandes beneficios con sus acuerdos en Estados Unidos. Namco prosperó gracias a su acuerdo con Midway y Taito ganó tanto dinero con *Space Invaders* que abrió su propia filial en Estados Unidos, Taito America.

No obstante, algunas empresas japonesas parecían incapaces de abrirse hueco en el mercado estadounidense. Una de ellas fue Nintendo, una empresa fabricante de cartas con casi cien años de antigüedad que se había expandido hacía poco tiempo al mercado de los juguetes y los juegos electrónicos.

En 1980, Hiroshi Yamauchi, el presidente de Nintendo Company Limited, decidió que la empresa necesitaba una oficina en Estados Unidos si quería adentrarse en el mercado de las recreativas del país. Contrató a su yerno, Minoru Arakawa, para fundar la filial estadounidense.

Yamauchi no contrató a Arakawa por lealtad familiar. Arakawa había pasado tres años supervisando la construcción de un edificio de apartamentos en Canadá para una empresa de construcción japonesa, tenía experiencia como director y, sobre todo, experiencia gestionando la oficina norteamericana de una empresa japonesa.

En abril de 1980, Arakawa abrió una oficina en Manhattan y un almacén en Nueva Jersey. Sus primeros distribuidores fueron dos empresarios llamados Ron Judy y Al Stone, que eran dueños de una empresa de transporte de Seattle y hacían doblete como vendedores de juegos de segunda mano. Se dedicaban a comprar máquinas recreativas de Nintendo mediante una empresa de Hawái y a distribuirlas por Estados Unidos continental.

Arakawa les ofreció un trato para cubrir sus gastos y pagarles una buena comisión si aceptaban convertirse en representantes y asistentes de Nintendo of America.

Ron y Al tenían una pequeña empresa de transportes, Chase

Express, y yo era su abogado. Un día me dijeron que acababan de descubrir los videojuegos de recreativas. Todo esto fue antes de tener nada que ver con Nintendo.

Empezaron a importar videojuegos de Nintendo vía Hawái. Eran juegos que Nintendo Co. Ltd. producía y exportaba a Estados Unidos. No eran muchos, pero los había.

En una ocasión coincidieron en una feria con el señor Arakawa, que acababa de abrir Nintendo of America. El señor Arakawa contrató a Ron y Al como asistentes y en el contrato se estipulaba que cobrarían por comisión.

El trabajo consistía en crear una red de distribución por Estados Unidos y Canadá para los juegos de recreativa de Nintendo of America.

Howard Lincoln, presidente de la junta de Nintendo of America

El primer juego se llamaba *Radarscope* y no tuvo mucho éxito, a pesar de que le había ido bastante bien en Japón. Yamauchi había asegurado a Arakawa que *Radarscope* sería un bombazo y Nintendo distribuyó 3.000 copias del juego en Estados Unidos.

En aquella época, Arakawa descubrió que tener su base de operaciones en la Costa Este retrasaba dos semanas los envíos de juegos desde Japón, así que decidió trasladar la central a la Costa Oeste y se estableció en Redmond, Washington.

Radarscope no gustó al público estadounidense, por lo que Judy y Stone no pudieron vender las 3.000 unidades. Al tener los gastos cubiertos por Nintendo of America no sufrieron pérdidas, pero cobraron muy poco, ya que trabajaban estrictamente a comisión.

Aquel era uno de los juegos más caros de la industria y no éramos muy conocidos entre los distribuidores estadounidenses, por lo que tuvimos problemas para vender todo el cargamento que nos había llegado de Japón.

Al Stone

Teníamos disponibles Radarscope, Heavy Fire y algunos juegos mediocres. Radarscope era el número dos después de Pac-Man [en Japón], por lo que era muy popular. Dio mucho que hablar en la feria de septiembre en Japón. Además, Ron Judy y Al Stone estaban muy emocionados [por llevar el

juego a Estados Unidos].

Era un juego de disparos, como Galaxian de Namco, pero más sofisticado.

Creo que trajimos demasiados juegos a Estados Unidos, unos 3.000 Radarscope. Vimos cómo se nos acumulaban. Vendimos unos 1.000 y seguían quedándonos 2.000.

Minoru Arakawa, presidente de Nintendo of America

Hiroshi Yamauchi dirigía Nintendo Co. Ltd. de una manera muy imperialista. Antes de hacerse con el negocio familiar, Yamauchi hizo que su abuelo moribundo despidiera a los parientes que trabajaban en Nintendo para poder afianzar su poder en la empresa. Cuando Nintendo expandió su línea de negocio más allá de las cartas *hanafuda* y empezó con los juguetes, Yamauchi era el único que juzgaba los nuevos productos. Si una idea le gustaba, salía al mercado. Como el instinto de Yamauchi solía acertar, Nintendo prosperó casi sin contratiempos.

Pero entrar en el mercado estadounidense era todo un problema para Yamauchi. Arakawa no dejaba de informarle de un fracaso tras otro. *Space Fever* no consiguió buenas cifras. A los dueños de los locales no les gustaba *Sheriff*. Judy y Stone apenas lograron vender 1.000 unidades de *Radarscope*, el juego que Yamauchi esperaba que arrasara en Estados Unidos. Otras 2.000 máquinas del juego se quedaron amontonadas en el almacén de Nueva Jersey. Para conseguir que Nintendo se estableciera en Estados Unidos, Yamauchi iba a necesitar algo que los estadounidenses no hubieran visto antes.

Y por suerte había un proyecto muy prometedor. En 1977, Yamauchi contrató a un joven licenciado en diseño industrial muy creativo llamado Shigeru Miyamoto.

Miyamoto era muy raro para ser de Kioto, Japón. Tocaba el banjo, le gustaba la música bluegrass y coleccionaba discos de los Beatles. Pero lo importante era que a Miyamoto le encantaba diseñar juguetes. Años más tarde, después de establecerse como el mayor diseñador de la industria de los videojuegos, Miyamoto comentó a un reportero que lo que él quería era seguir diseñando juguetes, no videojuegos.

Uno de los primeros trabajos de Miyamoto en Nintendo fue diseñar las ilustraciones de los paneles exteriores para los muebles de

Radarscope y *Sheriff*. En 1979, Yamauchi se reunió con Miyamoto en su despacho y le preguntó si podía diseñar un juego de recreativa. Miyamoto aceptó muy emocionado.

> Lo que yo quería era crear juguetes divertidos e interesantes. Ellos ya sabían que me había dedicado a crear juguetes para niños, pero nadie esperaba que me implicara en el negocio de los videojuegos.
>
> Cuando me contrataron, lo primero que hice fue ilustrar los muebles de unos juegos. Y en realidad ya estaba creando personajes antes de ponerme con Donkey Kong, por lo que me emocioné mucho cuando me ofrecieron la posibilidad de hacer un juego.
>
> **Shigeru Miyamoto, creador de *Donkey Kong***

Miyamoto no tuvo que preocuparse por los aspectos técnicos de su juego. Los muebles ya estaban listos: Yamauchi tenía pensado aprovechar los que no se habían vendido de *Radarscope* para montar el juego de Miyamoto. Para asegurarse de que el proyecto de Miyamoto no encontraba problemas, Yamauchi hizo que Gumpei Yokoi, el jefe del equipo de ingeniería, supervisara la implementación de las ideas de Miyamoto.

Al igual que Eugene Jarvis, Miyamoto empezó elaborando una historia que explicara el juego. La historia consistía en que un gorila se había escapado de su dueño, un carpintero, y había secuestrado a su novia. El gorila subió a lo alto de un edificio en construcción de siete pisos y, al ver que el dueño lo había seguido, empezó a tirarle barriles. Los jugadores tenían que ayudar al carpintero a saltar sobre los barriles y perseguir al gorila.

Cuando el carpintero llegaba a la parte superior de la obra, la persecución continuaba en una estructura de cinco pisos hecha de vigas de acero. Allí el carpintero tenía que evitar unas llamas que avanzaban y sacar las sujeciones que unían las vigas.[3*] Cuando la estructura se derrumbaba, el carpintero volvía a reunirse con su novia.

Yamauchi quería entrar en el mercado estadounidense, por lo que decidió que el juego tuviera un nombre en inglés. Como Miyamoto no tenía mucha idea de inglés, usó un diccionario japonés-inglés para buscar las palabras que quería en el título. Quería que el juego se

llamara «Gorila cabezota». En el diccionario, Miyamoto eligió la palabra *donkey* que aparecía como sinónimo de «cabezota» y *Kong* por «gorila».

Masaya Nakamura no vio venir el éxito de *Pac-Man* y Michael Kogan no podría haber previsto el impacto de *Space Invaders*, pero Hiroshi Yamauchi percibió de inmediato el potencial que tenía *Donkey Kong*. Habló con su yerno y le dijo que le iba a enviar un juego nuevo que convertiría a Nintendo en una de las empresas punteras de los salones recreativos de Estados Unidos.

La noticia no podría haber llegado en mejor momento. Ron Judy y Al Stone estaban casi en bancarrota y Arakawa tenía problemas para cubrir los gastos de todos los pasos en falso que había dado. En aquella época, Mario Segale, el arrendador del almacén de Nintendo, visitó a Arakawa para quejarse de que los pagos del alquiler llegaban tarde. Después de amenazarlo e insultarlo, Segale aceptó la promesa de Arakawa de que le pagaría pronto. Más adelante, Arakawa inmortalizaría a Segale cambiando el nombre a Jumpman, el carpintero de *Donkey Kong*, por Mario.

Arakawa quería registrar la marca del juego nuevo y pidió a Ron Judy que le recomendara un buen abogado. Judy y Stone llevaron a Arakawa a una reunión con su abogado, Howard Lincoln, el mismo día en que supieron que el nuevo juego estrella de Nintendo se llamaría *Donkey Kong*.

En aquel momento tenían muchas deudas y muchas ganas de dejar de trabajar con Nintendo. Si seguían en el negocio era porque Arakawa les había prometido solemnemente que el próximo juego que llegara desde Japón iba a ser un superventas. El nombre *Donkey Kong* no les inspiraba ninguna confianza.

> Recuerdo aquel día. El tipo que llevaba la distribución de las recreativas de Nintendo era un cliente mío que se llamaba Ron Judy. A Ron le daban una comisión que dependía de las ventas de los juegos. Los juegos de aquel año no habían tenido mucho éxito, y Ron estaba hasta el cuello.
>
> Pobre Ron. Todavía lo recuerdo allí sentado cuando el señor Arakawa nos dijo: «Tenemos un juego nuevo y necesitamos registrar el nombre. El juego se llama Donkey Kong».

Y yo respondí: «Perdone, ¿cómo ha dicho? ¿Donkey Kong? ¿Eso cómo se deletrea?».

Recuerdo que Ron dijo: «Vaya. No veas el nombrecito. ¡Donkey Kong!». Había llegado un punto en el que seguro que Ron pensó: «¿En qué me he metido? Ninguno de estos juegos ha tenido éxito, no he ganado nada de dinero y, para colmo, el juego nuevo se llama Donkey Kong, un nombre que no entiende ni mi abogado».

Howard Lincoln

De la misma manera que Al Alcorn había sabido que *Pong* tendría éxito cuando lo probó en Andy Capp's Tavern, Arakawa descubrió que tenía una joya en *Donkey Kong* cuando lo probó en dos bares de Seattle: el Spot Tavern en la parte sur de la ciudad y Goldies, un bar cercano a la Universidad de Washington. Stone y Judy persuadieron a los dueños de los bares para que les dejaran usar sus locales como bancos de pruebas. Cuando vieron que recaudaron más de 30 dólares al día durante toda una semana, los dueños les pidieron más máquinas.

Donkey Kong no tardó en amasar una legión de seguidores. Debido a la falta de presupuesto, Arakawa, Judy y Stone convirtieron en máquinas de *Donkey Kong* las 2.000 máquinas de *Radarscope* que tenían apiladas en el almacén. No tardaron en venderlas todas y seguían entrando pedidos. Arakawa decidió fabricar más máquinas en el almacén de Nintendo of America de Redmond porque tardaban mucho en llegar de Japón.

En cualquier caso, el juego quedó en manos de unos pocos distribuidores que consiguieron que algunos operadores lo probaran antes que el público general, y aquello se fue de madre. ¡Menudo bombazo!

Me enteré muy pronto gracias los distribuidores y lo destaqué en RePlay como algo a lo que merecía la pena seguir la pista. Fue una locura. Creo que llegaron a vender 67.000 máquinas de Donkey Kong.

Eddie Adlum

El pago a comisión que casi había dejado en bancarrota a Ron Judy y Al Stone los convirtió en millonarios de la noche a la mañana. A finales de 1981, Lincoln recibió una llamada de su contable. Lincoln esperaba que el contable quisiera hablar de declararlos en bancarrota,

pero lo que hizo fue recomendarle que creara una empresa para proteger todo el dinero que ganaban.

Bug Shooter

Después de *Asteroids*, Ed Logg formó equipo con Dona Bailey para crear uno de los pocos juegos que llamaron la atención tanto del público femenino como del masculino: *Centipede*.

Antes de entrar en Atari, Bailey trabajó tres años en General Motors, donde ayudó a diseñar el regulador de velocidad por microprocesador que utilizaba el Cadillac Seville. En 1980 solicitó una plaza en Atari porque le gustaban los videojuegos. Cuando entró en la empresa, se vio en una posición un tanto comprometida: era la única mujer programadora en el departamento de máquinas recreativas.

> Yo estaba redactando un perfil de Nolan [Bushnell] para The New Yorker y Dona trabajaba para él en Sente Games. Recuerdo muy bien que era una persona encantadora. Dona era una de mis heroínas porque Centipede siempre ha sido uno de mis juegos favoritos de todos los tiempos.
>
> Recuerdo salir a cenar con Dona. Ella estaba muy nerviosa porque un sueño de su vida era llegar a escribir para The New Yorker y allí estaba yo, escribiendo un perfil de Nolan y hablando de ello.
>
> Le dije: «Tiene que ser genial eso de crear videojuegos». Y su respuesta fue: «A mí en realidad me gustaría ser escritora».
>
> Me pasó un relato que había escrito y era maravilloso. Era una escritora genial.
>
> **Tom Zito**

Ed Logg tuvo la idea para *Centipede* gracias a un libro de ideas para juegos, en el que aparecía como «*Bug Shooter*», «tirador de bichos». Bailey le pidió participar en el proyecto, de modo que Logg terminó de perfilar el juego y se lo entregó.

> Realicé todas las comprobaciones y también creé los

gráficos. La idea de la que partí se llamaba Bug Shooter. Pedí [a Bailey] que siguiera con él, que le añadiera champiñones y programara el control con trackball. Fueron ideas mías, y también escribí como la mitad del código.

Al principio no se podía disparar a los champiñones. Si no recuerdo mal, solo había una criatura con forma de araña, un ciempiés y el insecto que disparaba. Las setas no se movían y el ciempiés no dejaba nada detrás cuando le disparabas.

Dan van Elderen echó un vistazo el juego y dijo: «Oye, estaría bien que…». Dan quería que también se pudiera disparar a los champiñones y estuve de acuerdo con él en hacer algo al respecto.

Lo pensé un tiempo y dije: «Lo que necesitamos es algo que cree los champiñones y también algo para destruirlos». Y más cosas por el estilo. Así fue como surgieron otras ideas, por ejemplo las pulgas que creaban más champiñones.

Ed Logg

En *Centipede* los jugadores usaban un *trackball* para mover por la parte baja de la pantalla un cursor con forma de cabeza de serpiente. El objetivo del juego era disparar a unos ciempiés muy rápidos que aparecían por arriba de la pantalla e iban descendiendo. Los ciempiés tenían once secciones con patitas. Cada vez que una de esas partes recibía un impacto, se convertía en champiñón y el resto del ciempiés continuaba su camino.

El escenario de *Centipede* tenía muchos champiñones que se podían destruir con un disparo. Cuando un ciempiés chocaba contra un champiñón, cambiaba de dirección. Algunos jugadores desarrollaron estrategias mediante las que encerraban a los ciempiés en formaciones de champiñones y los obligaban a descender por un lateral de la pantalla.

Además de a los ciempiés, los jugadores tenían que disparar a arañas, escorpiones y pulgas que aparecían por la parte superior de la pantalla y dejaban champiñones a su paso.

Una de las grandes contribuciones de Dona Bailey fue la trama de colores del juego, que no era muy habitual. La mayoría de los diseñadores utilizaban colores brillantes, pero ella se decidió por los tonos pastel. En la primera fase del juego había un ciempiés de color

verde lima que descendía por un entramado de champiñones verdes con los bordes anaranjados. El siguiente ciempiés era de color rosa y bajaba entre champiñones también rosados con los bordes blancos. Nadie sabe exactamente por qué *Centipede* gustaba a las mujeres, pero mucha gente dio por hecho que los tonos pastel de Bailey era una de las causas.

El 28 de octubre de 1981, Tournament Games organizó un campeonato nacional de videojuegos en el Centro de Exposiciones de Chicago. Tournament Games era una empresa que tenía mucha experiencia en la promoción de torneos de juegos de bares como billares y dardos, y anunció el acontecimiento como un gran enfrentamiento deportivo en el que entre 10.000 y 15.000 de los mejores jugadores de videojuegos del mundo se verían las caras en un único juego: *Centipede*.

La experiencia de Tournament Games con los torneos de dardos y billar no dio resultado con los videojuegos. La compañía invitó a competir a los ganadores de varios torneos locales, pero los participantes tenían que pagarse el viaje y la estancia. Sin invitación, inscribirse en el torneo costaba 60 dólares, demasiado dinero para los adolescentes que frecuentaban los salones recreativos. Al final se apuntaron al torneo menos de 150 participantes.

Los concursantes podían practicar antes del gran acontecimiento, pero las 250 máquinas de *Centipede* que Tournament Games había instalado no estaban configuradas para jugar gratis. No solo había que pagar para practicar, sino que el juego tenía un cronómetro interno para que la partida acabara después de tres minutos.

El ganador individual del torneo fue Eric Ginner, que recibió un premio de 12.000 dólares. Ok-Soo Han, una de las menos de doce mujeres que participó, ganó 4.000 dólares por quedar primera entre las mujeres. Los cheques no tenían fondos y al final Atari tuvo que hacerse cargo del premio para evitar la mala prensa.

> Atari y otra empresa que se dedicaba a los torneos de billar, futbolín y demás organizaron aquel torneo. Se supone que había un presupuesto de 50.000 dólares, pero al final se supo que esa gente no podía afrontarlo. Así que supongo que todo el mundo decidió denunciar a Atari.

Un Space Invaders en primera persona

A pesar de tener cada vez más competencia y de sus problemas internos, Atari siguió siendo una de las mayores empresas de la industria. En aquella época, había tantas empresas nuevas fabricando equipamiento para máquinas recreativas que ninguna podía aspirar a controlar ni siquiera la mitad del mercado que Atari había llegado a dominar.

En 1981, Taito America consiguió su primer éxito desarrollado íntegramente en Estados Unidos: *Qix*, un juego muy innovador que un reseñador describió como una mezcla entre Telesketch y *Star Wars*. El mismo año Sega lanzó *Frogger*, un juego en el que había que ayudar a una rana a cruzar una carretera abarrotada y un arroyo lleno de cocodrilos. Stern llamó mucho la atención con *Berzerk* y Midway importó varios títulos de Namco y sacó al mercado algunos éxitos que eran obra de Dave Nutting y otros diseñadores estadounidenses. Otras empresas más pequeñas como Nichibutsu, creadores de *Crazy Climber*, y Konami también dejaron huella.

A finales de aquel año, Atari lanzó el nuevo juego de Dave Theurer, el diseñador de *Missile Command*. El juego se llamaba *Tempest*.

La idea de *Tempest* no era original. Poco después de terminar *Missile Command*, Theurer empezó a buscar ideas para un juego nuevo en la lista de temas para juegos que habían recopilado en las sesiones de lluvia de ideas de la empresa. La que más le llamó la atención fue «Un *Space Invaders* en primera persona».

Como el juego iba a ser en primera persona, Theurer necesitaba la potencia de un generador de gráficos vectoriales y resultó que estaba en desarrollo un nuevo generador X-Y que era capaz de crear líneas de colores.

Tempest, Star Wars, The Empire Strikes Back, Gravitar, Black

Widow, Space Duel, Quantum y *Major Havoc* fueron los únicos juegos que lanzó Atari desarrollados con ese generador de gráficos X-Y a color.

Theurer tardó seis semanas en desarrollar una versión preliminar de *First Person Space Invaders*. El proyecto estaba a punto de descarrilar cuando lo presentó en una reunión del departamento de recreativas.

> Desarrollé First Person Space Invaders bastante rápido. Gene Lipkin, el jefe de recreativas, y Frank Ballouz lo jugaron en una reunión y dijeron algo como: «Este juego no es tan divertido. No es más que Space Invaders pero desde otra perspectiva».
>
> Dijeron que abandonara el proyecto si no se me ocurría algo especial.
>
> Les conté que había tenido una pesadilla en la que unos monstruos salían de un agujero del suelo y tenía que matarlos antes de que salieran o acabarían conmigo. «Podría coger First Person Space Invaders, hacer que se juegue sobre una superficie, enrollar esa superficie para crear un cilindro y rotar ese cilindro. Seguro que terminaría siendo un juego muy diferente».
>
> Me dijeron que lo intentara y eso fue lo que hice.
>
> **Dave Theurer**

En el nuevo juego de Theurer los jugadores tenían que disparar a las criaturas que iban saliendo de unos agujeros con formas geométricas. El juego se controlaba con un pomo muy pesado que los jugadores podían girar como un dial. Al principio el pomo controlaba la rotación del agujero, pero cuando los jugadores empezaron a marearse, Theurer ajustó los controles para que rotara el arma del jugador en lugar del agujero. El juego llamó mucho la atención en el departamento de recreativas.

> El desarrollo de Tempest llevó un año y unos 21 kB [de código].[4*] Cuando empecé el juego, lo que rotaba era el cilindro y el jugador no se movía. La gente empezó a decir que le daba náuseas, así que lo cambié e hice que lo que girara fuera lo que controlaban los jugadores. Bastó para resolver el problema.
>
> También quería hacer algo especial cuando se alcanzara

> un récord de puntuación, y a mí me encantan los fuegos artificiales y las explosiones, así que hice que aparecieran al final en caso de que se consiguiera entrar en la tabla de récords.
>
> A la gente le encantó [el Tempest]. Venían al laboratorio a jugar. Esa era la mejor forma de saber que aquello iba a ser algo grande: tener problemas para terminar un juego porque la gente no dejaba de jugar mientras tú intentabas depurar el código.
>
> **Dave Theurer**

Con el proyecto ya avanzado, Theurer cambió el generador de gráficos vectoriales en blanco y negro por el de gráficos X-Y a color, pero la tecnología se demostró un poco inestable. Aunque los colores eran bonitos y se generaban gráficos a tan alta definición como con los viejos dispositivos de gráficos vectoriales, el nuevo generador a color tendía a sobrecalentarse.

> Mientras trabajaba en el juego para solucionar un problema, de repente el monitor dejó de funcionar. No me explicaba lo que ocurría. Estaba allí trabajando y dejó de funcionar sin más.
>
> Eché un vistazo a la mesa donde estaba el monitor y se habían soltado cinco o seis resistencias y componentes de una placa de ordenador. Se calentaron tanto que las soldaduras se habían derretido.
>
> Aquellos monitores X-Y a color eran poco de fiar. Fueron todo un problema durante las fases de pruebas y siguieron siéndolo después, en los salones. No duraban mucho. Y no es bueno para las ventas que algo no deje de romperse.
>
> **Dave Theurer**

Tempest se movía a la velocidad del rayo, mucho más rápido que cualquier juego anterior. Los jugadores tenían que usar el dial para controlar un polígono muy rápido con forma de C que se movía como una araña por la parte superior de unos cilindros y tenía que disparar a *flippers* (X grandes de color rojo), *fuseballs* (bolas multicolor), *pulsars* (líneas amarillas que daban terribles descargas) y otros enemigos que intentaban ascender por el tubo.

Tempest tuvo un éxito inmediato, pero despertó las protestas de

algunos propietarios de salones recreativos. El juego tenía problemas de mantenimiento y se estropeaba a menudo. Además, Theurer no tardó en escuchar rumores de que algunos chavales pasaban horas y horas jugando con una sola moneda. Se decía que habían encontrado un código que les regalaba cuarenta partidas. Que las máquinas regalaran partidas era todo un problema para un negocio que dependía de que el jugador medio no durara más de dos minutos.

Cuando Theurer se enteró, dio por hecho que el problema estaba en aquel *hardware* tan «poco de fiar», pero después de investigar bien el caso descubrió que lo había causado él.

Theurer había incluido un código secreto en el juego para protegerlo de la piratería, un problema cada vez más acuciante en el negocio de las recreativas. El código comprobaba el lugar que ocupaban ciertos objetos en la pantalla y detenía el juego si las imágenes no estaban en el lugar correcto.

Antes de distribuirlo, Theurer, que era famoso por obsesionarse con los detalles, descubrió que el logo de Atari no estaba centrado a la perfección y lo movió un poco. Aunque pueda parecer un cambio intrascendente, provocaba que el código funcionara mal si los jugadores llegaban a una cantidad determinada de puntos y les regalara cuarenta créditos.

> Si los jugadores llegaban a 179.480 puntos, creo que eran, el juego depositaba 40 créditos en el contador. También hacía otras cosas raras como doblar los multiplicadores del generador vectorial, con lo que todo se veía el doble de grande, pero no era esto último lo que interesaba a la gente. Solo querían los 40 créditos gratis, y los chicos fueron descubriendo la manera de conseguirlos.
>
> **Dave Theurer**

Cuando Theurer terminó *Tempest*, Atari anunció un nuevo plan de primas para recompensar a los diseñadores que crearan juegos exitosos. Aquel plan entró en vigor poco después del lanzamiento de *Tempest*.

> Atari me cabreó mucho. Después de Missile Command se les ocurrió un plan de primas con el que podría haber sacado diez veces más dinero, pero no sabían cuándo iban a

establecerlo. Yo estaba trabajando en Tempest y querían ver cómo le iba al juego. Cuando salió, anunciaron que el siguiente después de Tempest sería el primero con el nuevo plan de primas.

¡Como para no cabrearse! Debí de perder alrededor de un millón de dólares.

No sé quién tomó la decisión. Ray Kassar era el presidente, pero la empresa pertenecía a Warner Brothers y tenían dinero para dar y tomar.

Dave Theurer

La cima

El crecimiento de la industria continuó en 1982 y seguían apareciendo videojuegos en los lugares más insospechados. El hotel Hilton de Rye Town en Nueva York abrió Bagatelle Place. El nombre venía del predecesor del *pinball* y era un salón recreativo formal, con treinta y tres máquinas, cafetería y un código de vestimenta muy estricto.[4]

En Nevada, los casinos quitaron algunas máquinas de apuestas para instalar recreativas. En Hawái se abrió un salón recreativo enorme que ocupaba casi la mitad del piso inferior del Rainbow Bazaar, un gran centro turístico de Waikiki. A principios de la década de 1980, el turismo en Hawái batía récords y los inmuebles del lugar se encontraban entre los más caros del mundo.

Pero la empresa que ganó más dinero no fue Nintendo ni Atari, sino Midway. Midway estaba a punto de lanzar al mercado un producto que se convertiría en el juego más exitoso de la historia de la industria de las máquinas recreativas en Estados Unidos: *Ms. Pac-Man*.

El MIT contraataca

Toru Iwatani, el empleado de Namco que había diseñado *Pac-Man*, no tuvo nada que ver con el desarrollo de *Ms. Pac-Man*. Quienes crearon el juego fueron nueve estudiantes universitarios liderados por dos alumnos del MIT, Doug Macrae y Kevin Curran.

En el tercer año de carrera, Macrae estableció una pequeña ruta de recreativas en el campus del MIT con un *pinball Pioneer* de Gottlieb que le había dado su hermano y tres máquinas de *Missile Command* que compró por su cuenta. La ruta empezó siendo muy lucrativa, pero *Missile Command* empezó a perder popularidad poco después. Un problema común entre los operadores de rutas pequeñas era mantenerse al día. Cuando se lanzaba un juego nuevo, la gente perdía el interés en los antiguos y los que aún jugaban a ellos no tardaban en poder pasarse una hora delante de la máquina con tan solo una moneda.

Muchos pequeños operadores habían tenido que abandonar sus máquinas o venderlas a precios muy baratos, pero Macrae era estudiante de ingeniería. Otro estudiante llamado Kevin Curran y él decidieron actualizar las máquinas de *Missile Command* para revitalizarlas.

> En la primavera de nuestro último curso, Kevin y yo empezamos a interesarnos en el diseño de juegos y no tanto en ser operadores. Yo tenía experiencia en gráficos por ordenador y Kevin en ingeniería electrónica, así que nos dijimos: «¿Y por qué no diseñamos videojuegos?».
>
> El proceso daba un poco de miedo, ya que sobre todo apuntábamos a las recreativas y no teníamos mucha idea de construir muebles ni de cómo llevar el tema del hardware. Así que se nos ocurrió la idea de sacar kits de mejora.
>
> **Doug Macrae, cofundador de General Computer**

En lugar de crear nuevos juegos, Curran y Macrae decidieron fabricar placas «PAL» que se ensamblaban en los circuitos de los juegos existentes y modificaban la jugabilidad. El primer proyecto que llevaron a cabo fue renovar las máquinas de *Missile Command* que tenía Macrae.

Curran y Macrae se mudaron del campus y alquilaron una casa

como base de operaciones. En aquel momento eran cinco personas. Con el dinero prestado que pidieron a la madre de Macrae y el que sacaban de la pequeña ruta de recreativas compraron el equipo que necesitaban. Luego abrieron una máquina de *Missile Command* y empezaron a analizar el diseño.

> Empezamos por desensamblar el código de Missile Command en un emulador para saber qué era lo que hacía exactamente cada cosa. Luego diseñamos una placa que montaríamos encima de la de Missile Command para que superpusiera nuestro código al escrito por Atari. La nueva placa vigilaba las direcciones y decidía cuándo superponer nuestro código al original.
>
> Estábamos muy preocupados por no infringir los derechos de autor, porque si modificábamos el código original y vendíamos nuevas ROM estaríamos beneficiándonos de algo que era propiedad de Atari y nos demandarían al instante.
>
> **Doug Macrae**

Aquel nuevo juego, que llamaron *Super Missile Command*, era poco más que una versión más rápida de *Missile Command* con algunos enemigos nuevos. Además de los cazas con misiles y los ovnis, la nueva versión contaba con ovnis que disparaban láseres y una paleta de colores renovada.

Las modificaciones de *Super Missile Command* hicieron que los jugadores del MIT volvieran a interesarse por *Missile Command*, y Curran y Macrae supusieron que la idea tendría el mismo éxito a nivel nacional. *Missile Command* era un juego bastante caro, así que decidieron probar y vender aquel «*kit* de mejora» del juego.

> Y así fue como empezamos a anunciarnos en la contraportada de Play Meter Magazine y RePlay Magazine y a vender aquellas placas o kits de mejora por 295 dólares. Atendíamos las llamadas en nuestros dormitorios, fabricábamos las placas en el sótano, las diseñábamos en el salón y las enviábamos desde el comedor, todo en aquella casa de Brooklyn.
>
> **Doug Macrae**

A Curran y Macrae les costaba unos 30 dólares fabricar cada placa

y las vendían por 295. Llamaron a su empresa General Computer y en un verano vendieron más de 1.000 de aquellos *kits* de mejora.

Al ver que el negocio les había ido tan bien, decidieron que para su próximo proyecto modificarían un juego todavía más popular. Acordaron dedicarse al juego más popular del mundo en aquel momento: *Pac-Man*.

Modificar *Pac-Man* fue incluso más difícil que trabajar en *Missile Command*. Dave Theurer, el diseñador de *Missile Command*, había escrito un código muy estructurado y minimalista, muy fácil de entender para trabajar con él. Pero los programadores que trabajaron con Toru Iwatani en la creación de *Pac-Man* no eran tan eficientes y el código era el doble de largo.

En agosto de 1981, cuando Curran y Macrae ya habían desensamblado el código y empezaban a trabajar en las mejoras, ocurrió algo que estuvo a punto de cerrarles el negocio. Atari los acusó de infringir los derechos de autor y los llevó a juicio.

> Desensamblamos el código, vimos cómo funcionaba todo, lo documentamos y luego empezamos a estudiar cómo modificarlo para que fuera un poco más difícil e interesante. Hicimos lo mismo, desarrollar el kit de mejora como una placa aparte. En agosto de 1981 lo teníamos listo para vender, pero acabamos viéndonos las caras con Atari en los tribunales, delante del juez Keating, que era el que había llevado los casos de segregación escolar en Boston. Aquello duró casi dos meses.
>
> **Doug Macrae**

Aunque la denuncia había sido por infracción de derechos de autor, a Atari no le preocupaba que la gente alterara el código de sus juegos. El mayor problema de Atari era la idea de los *kits* de mejora. Sería un escollo para su negocio de recreativas que los operarios pudieran actualizar el equipo antiguo en lugar de comprar máquinas nuevas. Toda la directiva de Atari, incluyendo a Steve Ross y Ray Kassar, quiso parar los pies a toda costa a General Computer.

> Creíamos que no habíamos hecho nada ilícito, al no haber copiado nada de código. Lo que hacía el operador era sacar las ROM de los juegos de Atari, meterlas en nuestra placa y

conectar esa placa a la de Atari para que superpusiera nuestro código al de ellos, así que se podía decir que no copiábamos nada.

Cuando empezó el proceso se vio que era un caso complicado de dilución de marca y tergiversación de procedencia que el juez Keating tenía que resolver en los tribunales y que nunca se habían tratado antes. Hasta aquel momento, la gente que mejoraba videojuegos lo único que hacía era copiar código de forma descarada y hacerlo todo mal, por lo que eran casos muy sencillos de resolver para Atari y para Bally, que con poco más que la demanda sacaba a quien fuese del negocio. El nuestro era un caso mucho más profundo que trataba sobre si teníamos o no derecho a mejorar un videojuego.

Acudimos a un par de vistas ya sometidos a órdenes restrictivas temporales y al final el abogado de Atari, Skip Paul, nos dijo: «Pero, chicos, ¿qué es lo que queréis sacar de todo esto?».

Doug Macrae

Skip Paul, el abogado de Atari que más tarde llegaría a ser presidente de Atari Coin-Operated Games, decidió buscar una solución amistosa. Preguntó a Curran y Macrae cuáles eran sus pretensiones y, cuando le dijeron que solo querían crear videojuegos, llegó a un acuerdo con ellos. Atari retiraría su demanda reconociendo que era improcedente… y les pagaría 50.000 dólares al mes durante los dos años siguientes por desarrollar juegos si dejaban de fabricar los *kits* de mejora.

Curran y Macrae aceptaron.

Lo único que no nos gustaba de aquel acuerdo era que ya estábamos desarrollando un kit de mejora para Pac-Man y no queríamos tirarlo a la basura. El acuerdo que redactaron estipulaba que nunca produciríamos otro kit de mejora sin permiso del propietario de los derechos de autor del juego o de su fabricante.

Atari dio por sentado que nadie nos daría permiso.

Doug Macrae

Para intentar rescatar el trabajo que habían hecho con *Pac-Man*, Curran y Macrae viajaron a Chicago para reunirse con David

Marofske y otros ejecutivos de Bally-Midway. Tenían intención de marcarse un farol para que Bally aceptara el trato.

Fueron a la reunión cargados de documentos judiciales que certificaban que el caso de Atari estaba sobreseído. «Hemos ganado a Atari en los tribunales —dijo Macrae a los ejecutivos de Bally—, y vamos a lanzar este otro *kit* de mejora. Solo queremos que nos deis vuestra aprobación».

> Nos pareció muy buena jugada convencerlos de que íbamos a lanzar aquel kit de mejora, y en otra situación seguramente nos habrían dicho que sí.
>
> Pero no tuvimos en cuenta una cosa: Bally acababa de conseguir que Pac-Man se convirtiera en el videojuego más vendido de la historia. Ya había dejado de fabricarlo y no tenían nada con lo que seguir. No tenían otro juego después de aquel.
>
> Creo que la idea se le ocurrió a Dave [Marofske]. Nos dijo: «Chicos, ¿qué os parecería hablar de una secuela en vez de que lo vendáis como kit de mejora?».
>
> **Doug Macrae**

El *kit* de mejora que había diseñado General Computers convertía *Pac-Man* en un juego nuevo llamado *Crazy Otto*, en el que Pac-Man tenía piernas. En las intensas negociaciones posteriores, dijeron a Curran y Macrae que aquel nuevo juego tenía que ser fiel a la imagen original de Pac-Man y que era inaceptable que tuviera piernas.

Decidieron crear un personaje femenino.

> Cuando sopesábamos ideas para la secuela, se nos ocurrió que quizás estaría bien que el protagonista fuera un Pac-Man mujer. Empezamos a grabar las ROM con el título Pac-Woman, pero cuando no quedaba mucho para pasar a producción, algunas mujeres de Midway se quejaron porque no les parecía un nombre muy apropiado y nos dijeron que deberíamos ponerle un tratamiento delante.
>
> Nunca llegué a entender la razón.
>
> Elegimos Miss Pac-Man (la señorita Pac-Man) y, cuando ya casi estábamos listos para producir, alguien se dio cuenta de que en la tercera animación (los dibujos que aparecían entre fase y fase del juego) Pac-Man y la Pac-Man mujer aparecían juntos con un bebé. Se nos ocurrió que quizá daría mucho que hablar que hubieran tenido un hijo sin estar

casados, y podría habernos perjudicado mucho.

Lo pensamos un poco y se nos ocurrió poner Mrs., «señora», pero después lo volvimos a cambiar por cuarta vez y elegimos el genérico Ms., porque intentábamos contentar a todo el mundo y porque solo quedaban 72 horas antes de que la fábrica empezara a trabajar en el producto final.

Doug Macrae

Midway nunca fabricó una placa de *Ms. Pac-Man*. Lo que hicieron fue fabricar más placas de *Pac-Man* y añadirles el *kit* de mejora de General Computer.

En aquella época, los juegos de laberintos se habían convertido en los más populares de los salones recreativos. Algunos fabricantes habían innovado haciendo que los personajes se movieran más rápido o añadiendo la posibilidad de disparar, pero la mayoría de aquel tipo de juegos seguía pareciéndose mucho a *Pac-Man*.

Habíamos creído que la apariencia de Ms. Pac-Man sería suficiente para dotar de personalidad propia al juego. Cambiamos los gráficos y la velocidad y se lo presentamos al señor Nakamura [el presidente de Namco]. Después de algún que otro rifirrafe, estuvo listo para lanzarse al mercado.

David Marofske

Al igual que *Pac-Man* y *Centipede, Ms. Pac-Man* gustó mucho entre el público femenino. La jugabilidad era básicamente la misma que *Pac-Man*: había que limpiar un laberinto al mismo tiempo que se evitaba a cuatro fantasmas con aspecto de fregona llamados Inky, Pinky, Blinky y Sue, esta última en honor a la hermana de Macrae. (El cuarto fantasma de *Pac-Man* se llamaba Clyde).

La principal diferencia entre *Pac-Man* y *Ms. Pac-Man* era que *Ms. Pac-Man* tenía cuatro laberintos en vez de uno como en el juego original. *Ms. Pac-Man* también era más rápido. Los fantasmas de *Pac-Man* seguían caminos preestablecidos y, ciñéndose a ciertas rutas conocidas, los jugadores podían burlarlos y jugar un tiempo casi indefinido. En cambio, no se encontró ningún patrón para engañar a los fantasmas de *Ms. Pac-Man*.

General Computer también realizó varios cambios estéticos. En

Pac-Man las frutas y los demás objetos que daban puntos aparecían en la parte inferior del centro del laberinto, mientras que en *Ms. Pac-Man* se desplazaban por él. La protagonista de *Ms. Pac-Man* también era una bola amarilla con boca, pero con detalles divertidos: un lacito y los labios pintados. Los tonos azules y rosados de la paleta de *Ms. Pac-Man* le aportaban un toque femenino, como en *Centipede*.

Midway vendió 100.000 máquinas de *Pac-Man* y más de 115.000 de *Ms. Pac-Man* en Estados Unidos. Ningún otro juego de recreativas ha vendido nunca más de 100.000 unidades en el país.

Un tiempo después General Computer fabricó *Junior Pac-Man* para Bally-Midway. Y más adelante la empresa contrató a Dave Nutting para crear *Baby Pac-Man*, un juego de laberintos con una máquina de *pinball* incorporada. En ciertos puntos del juego, la acción pasaba de la persecución en el monitor a la máquina de *pinball*.

Curran y Macrae demandaron a Midway alegando que como la idea de que Pac-Man tuviera familia se les había ocurrido a ellos, tenían que cobrar derechos de autor por todos los juegos de los Pac-Hijos que lanzaran. Ganaron el caso.

Baby Pac-Man no llegó a ser un juego muy popular y no sacaron mucho dinero por los derechos, pero el juicio les valió enormes beneficios gracias a los productos relacionados y las ilustraciones de Pac-Man con su familia.

Digitalízame

En 1980 Ralph Baer, el inventor de Magnavox Odyssey, tuvo una idea para personalizar los videojuegos: una cámara que hiciera fotos de los jugadores, las digitalizara y cargara las imágenes en los juegos. Pensó que la cámara se podría colocar en la marquesina de los muebles y poner la cara del jugador en el personaje del juego. La cámara también sacaría una foto cada vez que alguien llegara a la pantalla de récords y mostraría al jugador al lado de su puntuación en la tabla.

La idea era montar una pequeña cámara en blanco y negro que apuntara hacia la cara de los jugadores en la máquina recreativa. El jugador vería su propia cara digitalizada en pantalla, posaría para salir en la foto a su gusto, pulsaría un botón y la imagen digitalizada se guardaría en la memoria RAM para utilizarla luego como avatar del jugador o para aparecer al lado de sus iniciales en la tabla de récords.

Supuse que todos los aficionados de Chicago y Nueva York recorrerían los salones recreativos de la ciudad para plantar su jeta en las máquinas. Para mí aquello iba a tener un éxito asegurado, así que fabriqué una primera versión preliminar y la llevé a Marvin Glass and Associates en Chicago.

El jefe de ingeniería de Bally-Midway, John Pasierb, vino a echarle un vistazo y le llamó la atención de inmediato.

Ralph Baer

Los ejecutivos de Midway se mostraron muy interesados por la cámara de Baer y le pidieron que instalara un prototipo en una de sus máquinas. Baer la instaló en una recreativa y programó la cámara para que sacara fotografías de los jugadores que alcanzaban las máximas puntuaciones. Midway instaló la máquina en uno de sus locales de prueba de Chicago.

Según Baer, el juego tuvo éxito el primer día. Pero el segundo fue todo un desastre, de modo que un ejecutivo de Midway dijo a Baer que ya no les interesaba su invento.

Para resumir un poco, pusieron el juego a disposición del público y el primer día fue muy bien. El segundo día un chaval se subió a una silla y se bajó los pantalones delante de la cámara, y ese fue el final del producto.

Ralph Baer

En aquella época, el grupo de rock Journey era uno de los más populares en Estados Unidos y algunos diseñadores de Midway querían hacer un videojuego basado en el grupo.

En *Journey* los jugadores tenían que ayudar al batería Steve Smith a saltar por el espacio valiéndose de unos tambores a modo de camas elásticas. El teclista Jonathan Cain tenía que superar una pequeña carrera de obstáculos, al guitarrista Nean Schon le tocaba cruzar una

cueva flotando a baja gravedad, el bajista Ross Vallory saltaba sobre plataformas explosivas y el cantante Steve Perry tenía que atravesar un laberinto de puertas mortales.

Journey fue el primer videojuego que incluyó gráficos digitalizados. A lo largo del juego aparecían imágenes fotográficas en blanco y negro de los músicos, tomadas con la cámara de Ralph Baer.

> Fue una especie de canto del cisne. Conseguimos amortizar todo el dinero de ese proyecto gracias a que pusimos las caras digitalizadas de un grupo de rock muy famoso en la época y las usamos en los protagonistas del juego. Y ahí acabó todo. Mi idea de poner una cámara en las máquinas se desechó por una sola foto.
>
> **Ralph Baer**

La jugabilidad de *Journey* no era muy innovadora, pero los ejecutivos de Midway creyeron que las versiones digitalizadas del grupo atraerían al público. Puede que años antes hubiera funcionado, pero cuando se lanzó *Journey* el negocio de las recreativas ya empezaba a decaer y la imagen de unas estrellas del rock no fue suficiente para salvar un mal juego.

> Entre tú y yo, Journey fue una auténtica decepción. Creo que era mejor juego de lo que se llegó a decir, pero el negocio había empezado a flaquear.
>
> Sí, Journey fue una decepción, ya digo, pero desde un punto de vista comercial creo que era un buen producto.
>
> **David Marofske**

Vientos de cambio

> Hay una historia que dice que el 21 de junio de 1982 sobre las 4.30 de la tarde, el negocio de los videojuegos se fue al traste. La gente dejó de jugarlos y los operadores de comprarlos. Y la situación duró muchos, muchos años y nadie sabe por qué.
>
> A día de hoy, aunque aquello ocurrió hace más de una

> década, hay gente que todavía habla de aquel fracaso. No del éxito anterior, sino del fracaso.
>
> **Eddie Adlum**

El declive de la industria de los videojuegos empezó a mediados de 1982. No fue que la industria entrara en crisis, sino simplemente que dejó de crecer.

Los primeros que sufrieron los efectos fueron los empresarios que habían puesto juegos en restaurantes, tiendas y hoteles lujosos. Los juegos instalados en lugares de poco tráfico dejaron de ganar el dinero suficiente para cubrir su mantenimiento, y muchos de aquellos empresarios no pudieron pagar los préstamos que habían solicitado para comprar las máquinas.

En aquella época, varias empresas acababan de abrir salones recreativos enormes porque creían que el negocio iba a seguir creciendo. Salones como Castle Park, un negocio multimillonario de casi 1.600 metros cuadrados de Riverside, California, necesitaba miles de clientes a la semana para sobrevivir, pero cuando el negocio empezó a decaer aquel tipo de local no llegaba a los mínimos para cubrir gastos. Fueron los primeros afectados.

> El fracaso de los videojuegos de mitad o finales de 1982 fue un tiempo muy triste para la industria. La gente perdía dinero al poner máquinas en lugares donde no pintaban nada, como en la entrada de los restaurantes chinos. No se puede sacar partido a una recreativa en la entrada de un restaurante chino, es imposible.
>
> Cuando el negocio empezó a decaer, las máquinas mal colocadas fueron las primeras en desaparecer.
>
> Por desgracia, muchos distribuidores habían dejado demasiado material a crédito a operadores recién establecidos y terminaron con una deuda muy grande. Que un distribuidor tuviera impagos de hasta un millón de dólares estaba a la orden del día.
>
> Todos los que apostaron fuerte por los videojuegos terminaron con una montaña de muebles, equipo, monitores y juegos que no tenía ningún valor en el mercado de segunda mano. Y empezaron a tirar todo aquello en los vertederos.
>
> **Eddie Adlum**

Cuando los grandes salones recreativos empezaron a desaparecer, los pequeños aumentaron la clientela lo suficiente como para aguantar. Durante un corto espacio de tiempo pareció que el negocio se equilibraba. Muchos propietarios de esos salones compraron equipo nuevo e intentaron aguantar hasta que la industria volviera a repuntar. Pero nunca lo hizo. La industria de las recreativas siguió en declive constante durante los siguientes quince años.

Nadie sabía por qué había ocurrido. Algunos de los videojuegos más memorables de la industria llegaron después de que empezara aquel declive. Gottlieb lanzó *Q*bert*; Nintendo, *Donkey Kong Junior*; Sega, *Pengo* y Williams, *Joust* y *Robotron 2084*, pero el negocio no hacía sino menguar.

> Se podría decir que el público era muy voluble. Sabíamos que el negocio del cine había mejorado, que empezaban a surgir los discos musicales en CD y también que lo que vendíamos nosotros se solía etiquetar como «capricho novedoso», pero las novedades no son eternas y hay que actualizarse.
>
> Intentamos actualizarnos, pero por lo visto no lo suficiente para que el público jugara de manera tan desenfrenada como antes.
>
> **Eddie Adlum**

¿Jungle qué? ¿Jungle quién?

Hacia finales de 1982, Taito America lanzó un juego de aventuras llamado *Jungle King*. En él los jugadores tenían que ayudar a una especie de Tarzán a rescatar a una mujer de unos salvajes. Había que cruzar la jungla balanceándose por unas lianas, nadar en aguas infestadas de cocodrilos, esquivar rocas que caían y saltar sobre caníbales.

Edgar Rice Burroughs, Inc., la empresa propietaria de los derechos de Tarzán, declaró que *Jungle King* infringía sus derechos de autor y

exigió a Taito que cambiara el nombre del juego y su contenido. En lugar de afrontar una cara batalla legal, Taito aceptó las condiciones.

Jungle King se convirtió en *Jungle Hunt*, pero Taito no llegó a cambiar el juego del todo. El personaje parecido a Tarzán pasó a ser un explorador con pantalones cortos, camisa y sombrero. Si el personaje original emitía el grito de Tarzán cuando saltaba de liana en liana, el nuevo héroe no hacía ningún sonido.

Las primeras demandas en cuestión de videojuegos solían ser entre dos empresas que litigaban por problemas con patentes, pero después de la era dorada de las recreativas, muchos de los litigios tenían que ver con ideas, títulos y nombres. El más llamativo tuvo como protagonista a Universal Studios. El juez que se encargó del caso lo llamaba «Historia de dos gorilas».

[1*] El mismo año, Craig Kubey sacó *The Winner's Book of Video Games*. El libro de Kubey estaba publicado por Warner Books, que formaba parte de Warner Communications, el conglomerado que también era dueño de Atari. Y en aquel libro sí que aparecían Logg, Bailey y otros diseñadores de Atari con sus nombres correspondientes.

[2*] Que más tarde se llamaría Sierra On-Line.

[3*] La versión original del juego también incluía una fase en la que el carpintero perseguía al gorila por una fábrica de cemento. En ella había que saltar contenedores de cemento que se desplazaban por una cinta transportadora. La fase no se incluyó en la versión del juego para Nintendo Entertainment System.

[4*] Un kilobyte equivale a 1.024 unidades de memoria.

---

[1] Skow, John, «Games That People Play», *Time* (18 de enero de 1982): 50-58.

[2] *Ibid*.

[3] *Ibid*.

[4] *Ibid*.



La batalla doméstica

Sí, hay muchas anécdotas de aquella época. Una de ellas ocurrió un día que nunca olvidaré. Fui al edificio de ingeniería en Borregas y entré en el departamento de recreativas, que estaba en la planta baja; el de juegos domésticos estaba en el piso de arriba. Creo que fue en 1979…

Bueno, el caso es que allí había una recreativa de Space Invaders. Le eché un vistazo, fui al despacho de Kassar y le dije: «Ray, coge ya Space Invaders y súbelo de una vez a juegos domésticos. Haz un cartucho para el gran público y licencia ya el condenado título».

Me miró y lo único que dijo fue: «Claro, ¿por qué no lo había pensado antes?».

Y respondí: «Porque estás muy ocupado dirigiendo toda la empresa».

Manny Gerard

Los que nos quedamos en Atari nos llamábamos a nosotros mismos el Club de los Gilipollas. Ellos ganaron 50 millones

de dólares y nosotros solo 20.000.

Warren Robinett, ex programador de Atari

El departamento de productos de consumo de Atari

A principios de 1977 se contrató a un núcleo de cuatro programadores, encargados de diseñar juegos para el Video Computer System (VCS), la consola de juegos programables de Atari. El año siguiente Atari contrató cuatro programadores más, y unos meses después el grupo creció hasta los doce miembros. Larry Wagner era el jefe del departamento.

Nolan Bushnell ya tenía problemas con Warner Communications cuando preparaba el lanzamiento del VCS, pero aún seguía como presidente de Atari cuando se lanzó el sistema en octubre de 1977 y durante el año 1978. Con Bushnell al mando, los programadores solían llegar tarde al trabajo, se quedaban hasta tarde y había un ambiente relajado en la oficina. Bushnell fomentaba aquella actitud y le parecía bien que organizaran fiestas después de su jornada laboral, o incluso a veces durante. Bushnell caía bien de verdad a los programadores del recién creado proyecto VCS, pero en ocasiones tenían algunos problemas.

Nolan se presentaba en la zona de desarrolladores de juegos cada par de semanas y hacía comentarios sobre los juegos que parecían certeros. Luego volvía a aparecer a las dos o tres semanas para decirte que deshicieras lo que te había pedido la última vez.

Empezamos a tomarnos los comentarios de Nolan con escepticismo. «¿Seguro que lo que dice tiene sentido?» Muchas veces hacíamos caso omiso porque lo único que hacía era marear la perdiz cada dos o tres semanas.

Alan Miller, ex programador de Atari

El equipo del VCS

Atari buscó personal para el equipo del VCS de manera un tanto aleatoria. En lugar de visitar escuelas de ingeniería y poner ofertas de trabajo por todo el país, lo hicieron en los periódicos locales. Sorprendentemente, muchos de los seleccionados se convirtieron en unos auténticos maestros de exprimir al máximo la potencia del sobreexplotado chip Stella. Durante el sexto año de vida del VCS, encontraron formas de ampliar sus capacidades iniciales y asignarle tareas que iban mucho más allá de lo que Al Alcorn y Jay Miner jamás habrían imaginado. Alcorn había llamado al VCS una «caja vacía», pero la gente que hacía juegos para el sistema lo convirtió en un ordenador con todas las de la ley.

Alan Miller fue uno de los primeros programadores que contrató Atari. Era un licenciado de Cal-Berkeley que se había vuelto adicto a los primeros juegos de recreativa, como *Space Race* y *Tank*, durante su último año de la universidad. En 1977 respondió a una oferta de trabajo de Atari.

> La primera entrevista que hice fue con Larry Wagner, el tipo que dirigía el equipo de software, y con Joe Decuir, uno de sus ingenieros de hardware.
>
> El jefe del equipo de microelectrónica, Bob Brown, estaba de viaje el día que fui a hacer la entrevista, así que no pude conocerlo. Bob es uno de los líderes tecnológicos a los que respeto de verdad. Comprendía el oficio y sabía cómo motivar a los trabajadores. Me hizo muy feliz poder trabajar para él.
>
> **Alan Miller**

A diferencia de otros ingenieros del departamento de recreativas a los que les gustaba socializar entre ellos, los que programaban juegos para el Video Computer System hacían camarillas y nunca se integraron. Owen Rubin, un ingeniero de recreativas que había colaborado en el desarrollo de sistemas para el departamento de productos de consumo, decía que el ambiente era «navajero». Los ingenieros de recreativas solían quedarse en Atari durante años, pero

la gente del VCS pocas veces duraba más de un año o dos.

> Yo estuve allí solamente un año y medio.
>
> En realidad, había dos grupos rivales. Uno de ellos lo formaban Al Miller, Bob Whitehead, Dave Crane y Larry Kaplan, que no sé por qué acabaron aislándose de los demás.
>
> Mis dos amigos, Tom Reuterdahl y Jim Huether, y yo formábamos otra especie de grupito.
>
> **Warren Robinett, uno de los primeros programadores del VCS**

La vida en el departamento de productos de consumo no era tan desenfrenada como en el de recreativas. Los programadores no se metían en peleas absurdas con el departamento de mantenimiento ni iban juntos al cine. Tampoco gastaban bromas a sus jefes. Los ingenieros de recreativas trabajaban en equipo, mientras que los programadores del departamento de productos de consumo trabajaban solos. Y lo más importante, durante el primer año y medio aquel departamento fue un sumidero económico. En recreativas ganaban millones de dólares, muchos de los cuales se empleaban en compensar las pérdidas de la división de consumo.

A diferencia de los programadores de recreativas, que escribían el código y lo enviaban a los responsables de datos para que lo grabaran, los programadores de consumo grababan el código ellos mismos. Normalmente su primer juego se lo asignaba Wagner, pero después tenían permitido desarrollar sus propias ideas.

> Nos solía llevar unos 3 o 4 meses crear un juego, así que era un proceso muy rápido.
>
> La mayor parte de nuestros primeros juegos se basaban en recreativas ya existentes. Cuando entré me asignaron a un juego llamado Surround, que era similar a muchos juegos de recreativa. Al menos no se me tuvo que ocurrir ninguna idea. Eso ayudaba a acelerar las cosas.
>
> **Alan Miller**

Al principio, los programadores eran los encargados de crear todos los elementos de sus juegos. La misma persona a la que se le ocurría la idea también tenía que encargarse de la programación, el aspecto gráfico y hasta los efectos de sonido. No obstante, el aspecto de los

juegos de VCS mejoró cuando les llevaron a una ilustradora del departamento de márketing llamada Marilyn Churchill para echarles una mano. Muchos de los primeros juegos del VCS se basaban en recreativas o en juegos de mesa que eran populares en aquella época.

Cuando se empezó a desarrollar la segunda generación de juegos, los programadores del VCS desarrollaron nuevas ideas y habilidades que les permitieron aprender mucho más rápido. Trabajaban muchas horas para poder cumplir con los plazos y no sentían que se les compensara como se merecían.

> Después de mi primer juego, me dieron carta blanca para desarrollar e implementar mis propias ideas. En aquella época nosotros nos encargábamos de todo, incluidos la música y los gráficos.
>
> Sí, la poca música que había también la hacíamos nosotros. No es que sea un gran músico, pero sí muy aficionado.
>
> Desarrollar videojuegos era una actividad única y muy creativa que merecía una buena compensación económica. Creo que yo ganaba unos 27.000 o 30.000 dólares al año. No era demasiado para un ingeniero, la verdad, ni siquiera en aquella época.
>
> **Alan Miller**

Los primeros juegos del VCS eran bastante simples. Después de diseñar *Surround*, Alan Miller empezó a crear cartuchos basados en *Hangman* y *Concentration*. El primer juego de Warren Robinett fue *Slot Racers*. Otros de aquellos primeros juegos fueron *Pong* y *Breakout*.

No obstante, el año siguiente los juegos empezaron a volverse más complicados. David Crane creó un juego de fútbol americano y Miller desarrolló *Basketball*, un videojuego doméstico con perspectiva en 3D.

> Basketball fue el videojuego que más me gustó de los que desarrollé en Atari. Era un videojuego uno contra uno o uno contra la máquina. El hardware del VCS estaba diseñado para ejecutar juegos tipo Tank, pero Basketball llevó los deportes a un nuevo nivel de realismo en el VCS. Tenía una jugabilidad muy buena.
>
> Estaba en el equipo de baloncesto del instituto y me encantaba. Ojalá se me diera mejor.

Cambios en Atari

Cuando Atari anunció el VCS en el Consumer Electronic Show de junio de 1977, el equipo tenía cuatro juegos listos. Cuando el sistema se puso a la venta en octubre, había disponibles nueve cartuchos: *Combat, Street Racer, Air-Sea Battle, Surround, Blackjack, Basic Math, Indy 500, Video Olympics* (que consistía en variaciones de *Pong*) y *Starship*.

El Video Computer System se puso a la venta por 199 dólares y venía con un cartucho llamado *Combat*. Aquel juego era obra de Larry Kaplan y Larry Wagner y se suponía que incluía veintisiete juegos distintos. No obstante, la mayoría de los juegos eran variaciones del juego de recreativas *Tank*. De hecho, la selección de juegos impresa en el exterior del cartucho de *Combat* consistía en la siguiente lista:

- 1-5 TANK®
- 6-9 TANK-PONG™
- 10-14 INVISIBLE-TANK™
- 15-20 BIPLANE
- 21-27 JET-FIGHTER™

La mayoría de las variaciones de los juegos consistían en cambiar balas por misiles y campos de batalla vacíos por laberintos.

A pesar de los problemas de distribución y la floja campaña navideña, el VCS vendió más unidades que el Channel F de Fairchild. Pero con eso no bastaba para Steve Ross, el presidente de Warner. Quedó decepcionado con las ventas de Atari y empezó a pensar que haber comprado la empresa quizás había sido un error. La solución que le propuso Bushnell, abandonar el VCS y desarrollar una consola doméstica más potente, lo enfureció.

Las forcejeos de Bushnell eran muy conocidos a lo largo y ancho

de Atari. Cuando lo obligaron a dejar la compañía en 1978, muchos trabajadores creyeron que habían perdido el alma de la empresa, ya que esperaban que Warner impusiera una disciplina más estricta. Cuando Ray Kassar anunció que sería el reemplazo de Bushnell en una reunión general, nadie confió en él.

> Ray empezó a dirigir la compañía como un año después de que yo entrara y no tengo nada bueno que decir sobre él. No entendía ni apreciaba la industria, ni tampoco la tecnología más básica. Estaba claro que iba a llevar la empresa al desastre.
>
> **Alan Miller**

> Cuando entré en la empresa todos estaban muy recelosos conmigo, claro. La gente se pone nerviosa cuando llega alguien nuevo. Tenían miedo, no lo niego, pero de verdad que yo tenía mucho respeto por los programadores, porque sabía que de ellos salían los productos. Hice todo lo que pude para animarlos.
>
> **Ray Kassar**

Kassar se comportaba con unas formas de «alta sociedad» de la Costa Este que molestaban a muchos trabajadores de Atari. A los programadores y los ingenieros de la empresa les daban igual sus títulos de Harvard y sus trajes a medida. Para ellos, esas cosas eran motivo de burla y se reían de él a todas horas.

Para Kassar, su trabajo era aumentar los beneficios de la empresa. Al inspeccionar la situación de Atari se dio cuenta de que la compañía necesitaba un plan de márketing independiente para sus productos domésticos y también un sistema de control de calidad. Sears estaba protestando por unas unidades de VCS defectuosas y nadie sabía cómo reaccionar. De hecho, según Kassar, las relaciones de la empresa con sus vendedores empezaban a irse al traste.

Kassar estaba dispuesto a solucionar los problemas de Atari, pero quería que se le recompensara por su trabajo. Llenó su despacho de muebles caros y convirtió el comedor de los ejecutivos en algo parecido a un restaurante de etiqueta. Los chefs de los restaurantes más caros de San Francisco iban a prepararle comida todos los días.

A nadie le caía bien Ray cuando empezó a trabajar en la empresa. Allí no pegaba ni con cola, no había vuelta de hoja. Los ingenieros solían ir al trabajo en pantalones cortos, pero Ray era un tío de la alta sociedad y nadie podía identificarse con él. No les gustaba. No creo que fuera por nada de lo que hizo, simplemente porque no era como ellos.

Siempre usaba colonia fuerte, y por el olor se podía saber por dónde había pasado. La gente no dejaba de hacer chistes sobre el tema.

Alan Miller

Les gustara o no Kassar, lo que no podía negar nadie era que Atari tuvo un crecimiento exponencial bajo su dirección. En 1977, el año en que Kassar se convirtió en presidente ejecutivo, Atari facturaba 75 millones. Bajo la dirección de Kassar, Atari se convirtió en la empresa con el crecimiento más rápido de la historia de Estados Unidos,[1] ya que pasó a facturar más de 2.000 millones en tres años.

Pasamos de 75 millones a 2.200 y ganamos mucho dinero. No se habla mucho del dineral que sacamos para la empresa. Hubo un año en que ganamos 400 millones netos. Nos convertimos en la empresa más rentable del mundo.

Ray Kassar

El primer huevo de pascua

Llegaron a la conclusión de que la seguridad era muy importante e instalaron una de esas cerraduras magnéticas. Todos los ingenieros, que eran unos anárquicos, las odiaban a muerte porque la única manera de cruzar las puertas era llevar encima una tarjeta magnética.

Una noche, Warren Robinett bajó a comprarse algo de comer a la cafetería. Era tarde y se dejó la cartera arriba. Allí era donde tenía la tarjeta magnética que se usaba como llave, así que se quedó encerrado. Empezó a buscar por el edificio para encontrar la manera de volver y vio que la sala de herramientas del departamento de recreativas estaba abierta, así que cogió algunas de aquellas herramientas y literalmente

echó abajo la puerta que daba a ingeniería de consumo. Las alarmas no sonaron.

Resultó que el sistema de seguridad solo registraba los desplazamientos de los empleados autorizados. Pero si se tiraba la puerta abajo, ni se enteraba.

Alan Miller

Los ingenieros del departamento de máquinas recreativas de Atari empezaron a tener la impresión de que Ray Kassar no apreciaba sus logros y le acusaron de dedicar toda su atención a los diseñadores del departamento de consumo. Lo que no sabían era que Ray tampoco caía bien a los diseñadores de aquel departamento.

Todo parecía indicar que Kassar no confiaba en sus empleados. Instaló un sistema de seguridad muy completo poco después de ponerse al mando. Los trabajadores tenían que llevar encima unas tarjetas de identificación magnéticas para entrar en los edificios y en las zonas restringidas. Aunque los sistemas de seguridad electrónicos eran bastante habituales en la industria informática, los empleados de Atari consideraron aquella seguridad más estricta de Kassar como un paso más para destruir la cultura relajada que imperaba en la empresa.

La política de Kassar de que los programadores no recibieran ningún tipo de publicidad enfadó a todos los diseñadores de la compañía, pero Warren Robinett, del departamento de productos de consumo, encontró una manera de burlar la prohibición. Acababa de terminar su primer juego, *Slot Racers*, y para su siguiente proyecto decidió desarrollar una versión con gráficos de *Adventure*, la primera aventura conversacional para ordenadores, desarrollada por Will Crowther y Don Woods.

Al igual que el juego de ordenador, el *Adventure* de Robinett se desarrollaba en un mundo medieval con cuevas y dragones. No obstante, el juego original tenía lugar en un mundo gigantesco, tanto que los jugadores tenían que dibujar sus propios mapas si querían terminarlo. Como la versión de Robinett era para el VCS, su tamaño estaba limitado a 4 kB de código. La escasa memoria y el *joystick* con que se controlaba el VCS lo hacían inviable para juegos basados en texto. Robinett se vio obligado a dibujar sus dragones y su mazmorra.

Jugué a Adventure en el laboratorio de inteligencia artificial

de Stanford. Un compañero mío de habitación era estudiante de posgrado y pude jugar gracias a él. Me pareció algo genial, maravilloso e increíble. Acababa de terminar el desarrollo de Slot Racers y no se me ocurría con qué juego ponerme a continuación. Decidí que sería una versión en videojuego de Adventure.

La idea me planteaba varios problemas, porque el juego original era todo texto. Te describía la sala en la que te encontrabas y lo que tenías alrededor, y entonces tú tecleabas comandos como «coger varita», «coger pájaro», «ir norte», «ir sur», «agitar varita» y demás. Todos los comandos usaban un verbo y un sustantivo para describir movimientos o acciones, y aquellas descripciones en texto ocupaban bastante memoria.

Decidí que los comandos de movimiento se harían con el joystick y que las descripciones de los lugares se podían representar gráficamente en la pantalla, sala por sala. Todas las salas estaban conectadas entre sí, y si llevabas el cursor al borde de una pantalla, aparecías en la siguiente habitación.

Warren Robinett

En el *Adventure* original los jugadores encontraban armas y más objetos que podían llevar encima a lo largo de todo el juego. Como Robinett tenía que mostrar representaciones gráficas de aquellos objetos, tuvo que limitar el inventario del jugador a un solo objeto a la vez. Elegir con tino en cada situación era crucial, ya que una espada podía servir para derrotar a un enemigo concreto pero ser inútil contra otro. A lo largo de todo el juego también había unos murciélagos molestos que intentaban huir volando después de robar al jugador el objeto que llevaba.

Tomé la decisión de permitir que solo se pudiera llevar un objeto y resultó ser buena, porque obligaba a tomar decisiones estratégicas. En ocasiones tenías que elegir entre cargar con un tesoro o con un arma cuando decidías ir a algún lado.

También resultó ser una buena elección porque los gráficos de la 2600 eran muy limitados y así la pantalla no se saturaba demasiado de objetos.

Warren Robinett

Robinett empezó a trabajar en *Adventure* cuando aún se esperaba

de los programadores que se ocuparan del diseño gráfico de sus juegos. Siempre dijo que sus dragones semejaban patos y reconoce que el juego parecía un poco primitivo. Estando más o menos a mitad del desarrollo, se estancó y empezó otro proyecto. Dejó *Adventure* apartado durante casi seis meses.

Cuando volvió, Robinett decidió crear una sala secreta. La sala contendría una sorpresa especial para quienes la encontraran. Las claves para encontrarla estaban al alcance de todo el mundo, pero tanto la llave como la habitación en sí estaban tan escondidas que dudaba de que alguien llegara a encontrarlas alguna vez.[2]

Para entrar en la sala secreta de Robinett había que encontrar «el punto», un píxel gris en el centro de una pared del mismo color. Si tocabas con el cursor aquel único píxel interactivo dentro del muro no interactivo, la interfaz te indicaba que se podía coger.

> Lo llamé «el punto» y era solo un píxel. Era el objeto más pequeño e insignificante posible, y encima era gris, del mismo color que el fondo. Eso lo hacía todavía más insignificante ya que, aunque lo encontraras, existía la posibilidad de perderlo y no volver a encontrarlo nunca.
>
> Estaba escondido en una zona de un laberinto en la que no se alcanzaba a ver muy lejos. La zona era bastante poco accesible, ya que había que usar el puente para cruzar una pared y llegar hasta allí. Si hacías un mapa del laberinto, podías descubrir que había una sala diminuta a la que no se podía llegar a menos que usaras el puente para cruzar la pared. Allí dentro se encontraba el punto que podías recoger.
>
> Si cogías ese punto, el píxel oculto dentro de una zona inaccesible de un gran laberinto, te lo llevabas y trasteabas con él el tiempo suficiente, descubrías que gracias a él podías atravesar otra pared y llegar a una habitación secreta en la que aparecían las palabras «Creado por Robinett». El mensaje tenía todos los colores del arcoíris, porque hice que el gráfico recorriera la paleta de colores entera. Quería que mi nombre apareciera en luces de colores.
>
> **Warren Robinett**

Nadie conocía la existencia de la sala secreta de Robinett. No dijo nada sobre su pequeña broma ni a sus amigos del trabajo. Si corría la voz, lo habrían despedido, ya que costaba sobre unos 10.000 dólares

fabricar juegos en aquella época. La habitación secreta ocupaba un 5 por ciento de la capacidad de almacenamiento del cartucho de *Adventure*, y Robinett tenía miedo de que los ejecutivos de Atari lo encontraran, le ordenaran borrarlo y hubiera que grabar el juego de nuevo.

> Yo era la única persona responsable de la creación del juego y no había nadie que inspeccionara con lupa nuestros programas para ver qué metíamos ahí. Lo más difícil fue mantener el secreto durante un año hasta que el juego se puso en circulación. No se lo dije ni siquiera a Jim Huether y Tom Reuterdahl, mis dos amigos. Si yo no era capaz de mantener el secreto, ¿cómo iba a esperar que ellos se callaran algo tan jugoso?
>
> **Warren Robinett**

Atari fabricó casi 300.000 copias de *Adventure*. En 1980, después de que Robinett dejara Atari, un chico de doce años de Salt Lake City envió una carta a la empresa para informar de algo extraño que había descubierto en el juego. Había encontrado el punto y conseguido entrar en la habitación secreta de Robinett.

La broma de Robinett causó sensación. Arnie Katz, Joyce Worley y Bill Kunkel, los editores de una revista llamada *Electronic Games*, publicaron un artículo sobre el tema en el que llamaban «huevo de pascua» a la habitación. La popularidad de la sala secreta de Robinett también llegó a oídos de Atari y más adelante llegaron a desarrollar juegos enteros alrededor de la idea de aquel tipo de sorpresas.

La gran migración

El lanzamiento de *Space Invaders* en 1978 no solo despertó el interés en los juegos de recreativa, sino también en los domésticos. El Video Computer System de Atari no se vendió mucho en Navidad de 1977, pero a lo largo del año siguiente las ventas fueron mejores de lo que se esperaba. No obstante, de cara a la Navidad de 1978 apareció

un nuevo competidor.

Magnavox regresó a la industria de los videojuegos con Odyssey 2, una consola que la empresa esperaba que tuviera mejor acogida al añadir un teclado integrado, pero aquello no hizo creer a los consumidores que Odyssey 2 era un ordenador. No les dio la impresión de que Odyssey 2 estuviera al mismo nivel que Apple. Era un sistema de videojuegos y, a pesar de haber sido pioneros en los videojuegos domésticos, Magnavox no podía competir con Atari. A finales de 1978, Atari había vendido sus existencias enteras de más de 400.000 unidades de VCS y tuvo que acelerar la producción de unidades nuevas.

> Había hecho crecer la empresa y había diseñado un plan de márketing. En Atari nunca habían publicitado sus productos, por lo que gasté cinco millones de dólares en anuncios y así fue como empezamos a despegar.
>
> **Ray Kassar**

A principios de 1979, Manny Gerard hizo una sugerencia que destacaría más si cabe a Atari de sus competidores en la industria de los videojuegos. Como todos en el gremio, Gerard conocía *Space Invaders* y un día se le ocurrió comprar la licencia para convertirlo en un cartucho de Video Computer System. A Kassar le encantó la idea.

Taito aceptó vender la licencia de *Space Invaders* a Atari. Era el primer juego de recreativas que se licenciaba para uso doméstico. Kassar, que tenía un sexto sentido para la publicidad, predijo que una versión doméstica de *Space Invaders* tendría tanto éxito que la gente compraría el VCS solo para jugar a aquel juego. Dedicó la mayor parte del presupuesto de publicidad en promocionarlo y lo convirtió en el juego más vendido en 1980.

> Cuando sacamos el cartucho de Space Invaders, aquello se fue de madre. Se hicieron hasta torneos. Fue algo enorme. Abrimos la veda para que los juegos de recreativa se convirtieran en juegos domésticos.
>
> **Manny Gerard**

Debido al éxito del VCS, Atari amplió el departamento de

productos de consumo tan deprisa como pudo, pero muchos trabajadores no estaban a gusto. Los ejecutivos de Kassar no sabían nada de tecnología ni de política corporativa y disuadían a los programadores de atribuirse sus juegos. Kassar ni siquiera les permitía ver las cifras de ventas.

> Bajo el régimen de Kassar, los directivos pasaron a ser ceros a la izquierda en cuestión de tecnología. No conocían sus limitaciones.
>
> La gota que colmó el vaso fue que perdimos el respeto por Atari. No tenían ganas de volver a hacer cosas grandes, lo que supuso un cambio enorme respecto a lo que habíamos hecho allí hasta el momento. Cuando empezamos a trabajar en la empresa éramos muy idealistas, trabajábamos duro y teníamos ganas de crear grandes cosas.
>
> **Alan Miller**

Una de las bajas más importantes de Atari tuvo lugar en 1979 cuando Alan Miller, uno de los primeros programadores del VCS, dejó la empresa porque quería más dinero y más derechos sobre sus productos. Consideraba que el desarrollo de videojuegos era un arte y quería que se le tratara como a otros artistas famosos. Expuso sus quejas a varios amigos dentro de la empresa y todos estuvieron de acuerdo con él. Con la ayuda de Crane, Kaplan y Whitehead, Miller intentó renegociar su contrato.

En aquella época había más de veinte programadores en el departamento de productos de consumo, las ventas del VCS habían superado todas las expectativas y Kassar y su equipo confiaban mucho en el futuro del sistema.

> Redacté un contrato cerrado que se basaba en lo que había leído sobre los contratos de músicos y artistas famosos. Se lo presenté a la dirección y les dije que quería renegociar para recibir más compensación, y estuvimos discutiéndolo durante un tiempo.
>
> En un momento dado, Larry [Kaplan], Dave [Crane] y Bob [Whitehead], que eran mis mejores amigos en la empresa, se enteraron de lo que hacía y también intentaron hacer lo mismo con sus contratos. Los cuatro formamos un grupo.
>
> Recorrimos la jerarquía de la empresa. Hablamos con

nuestro jefe, George Simcock, y luego con John Ellis, que era el jefe de ingeniería del departamento de productos de consumo, y por fin con Ray [Kassar] en persona. Llegaron a decirle a George Simcock que llegarían a algún tipo de acuerdo con nosotros, pero al final se plantaron y dijeron que no.

Recuerdo que uno de ellos nos dijo: «Por el dinero que pedís, podría contratar a seis trabajadores».

Y lo primero que pensé fue: «Pues contrátalos, pero no creo que puedan hacer el mismo trabajo que hacemos nosotros». Pero no creo que lo dijera en voz alta.

Alan Miller

Joe Decuir, uno de los ingenieros de *hardware* que habían desarrollado el VCS, dejó Atari para abrir su propia empresa de ingeniería poco después de que Miller comunicara sus exigencias a Kassar. Cuando Kassar rechazó la propuesta, Miller acudió a Decuir y le preguntó con qué abogados había fundado su nueva empresa. Decuir le recomendó Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati, un bufete que tenía buena reputación entre las empresas emergentes.

Miller y sus amigos visitaron el bufete y explicaron a un abogado sus planes de abrir una compañía independiente que desarrollaría juegos para el VCS. El abogado escuchó la idea y estudió minuciosamente todas las posibles repercusiones en forma de infracción de patentes que podía conllevar su idea de crear *software* para el *hardware* de Atari.

Los miembros del grupo tenían los suficientes conocimientos tecnológicos para desarrollar buenos productos, pero se les notaba su falta de agudeza empresarial. Tenían talento creativo, pero les hacía falta un administrador.

Fuimos al bufete que nos sugirió Decuir y hablamos con varios abogados de allí. Empezaron a buscarnos capital de riesgo para la financiación, a constituir la empresa y a unirnos como compañía.

Dijeron que teníamos entre manos una oportunidad tecnológica muy interesante, pero creían que necesitábamos una persona que se encargara de la parte administrativa y de la publicidad.

Alan Miller

Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati recomendaron a Jim Levy, un hombre de negocios con experiencia en la industria musical, para ayudar con la parte empresarial de aquella nueva productora de juegos. Cuando se reunieron, Miller y sus amigos estuvieron de acuerdo y pidieron a Levy que se uniera a la empresa. Decidieron llamarla Activision.

Mientras tanto, Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati contactaron con Sutter Hill, una inversora de capital de riesgo de Palo Alto. Sutter Hill accedió a financiar Activision a cambio de colocar a uno de sus ejecutivos, Bill Draper, en su junta directiva.

> En la junta directiva teníamos a Bill, que era un tipo muy listo e influyente. Llegó a ser codirector financiero de la campaña de George Bush cuando este se enfrentó en primarias a Ronald Reagan para aspirar a la presidencia. Cuando Reagan nombró vicepresidente a Bush, Bill dejó la junta para ir a Washington y ocupar varios puestos de alto nivel. Creo que también trabajó un tiempo en Naciones Unidas.
>
> **Alan Miller**

Activision abrió sus puertas en abril de 1980 con David Crane, Alan Miller y Bob Whitehead como los primeros programadores. Larry Kaplan se unió a la empresa unos meses más tarde. En el Consumer Electronic Show de junio de 1980 ya tenían listos los primeros proyectos para mostrar.

> Vi a Jim Levy en el CES de enero en Las Vegas, cuando anunció que había formado Activision junto a Alan Miller y Bob Whitehead. Pensé que se había vuelto loco.
>
> Había tantos cartuchos de Atari disponibles para los usuarios del VCS que de ninguna manera pensé que hicieran falta más. Nadie creyó que los consumidores notarían la diferencia entre los gráficos de los cartuchos de Activision y los de Atari, y no nos entraba en la cabeza que hubiera alguien dispuesto a pagar 3 o 5 dólares más por los cartuchos de una compañía de la que nadie había oído hablar.
>
> Debido a eso y a que Jim no tenía dinero porque acababa de fundar la empresa, la primera noche de la feria lo invitamos a cenar.

Michael Katz, ex director de márketing de Mattel Toys

Activision lo tenía todo listo para lanzar sus primeros juegos aquel otoño, pero Atari llevó la compañía a los tribunales. El caso era simple. Los abogados de Atari alegaron que era su compañía la que había desarrollado el VCS y que la tecnología les pertenecía. Decían que Activision no tenía derecho a desarrollar juegos para su *hardware*.

No era la primera vez en la historia que una empresa independiente creaba *software* para el sistema de otra compañía, pero sí la primera vez que se interponía una demanda por ello. Atari no tenía elección. Todo su modelo de negocio dependía de vender el *hardware* de su consola al precio más barato posible y conseguir beneficios gracias al *software*. Y de pronto venía Activision para socavar su fuente de beneficios.

No dejaban de demandarnos. Éramos la primera editora independiente de videojuegos. Antes de nosotros, los juegos los publicaban los fabricantes de hardware. Estoy muy orgulloso de haber creado la primera editora independiente de la industria de los videojuegos.

Bajo mi punto de vista, los mejores juegos del mercado eran los nuestros. Dave Crane y Bob Whitehead tenían muchísimo talento. Larry Kaplan se unió a nosotros unos meses después, con lo que teníamos un equipo de cuatro diseñadores que, sin duda, se encontraban entre los mejores del mundo.

El primer juego que creé fue Checkers, que no vendió muy bien. Creo que Dave desarrolló Dragster; Bob Whitehead, Boxing; y Larry un juego de bridge. Todos esos juegos eran muy buenos, pero la segunda tanda [de juegos] fue mucho mejor. Yo desarrollé uno de tenis, Dave hizo Laser Blast y Larry, Kaboom!

Alan Miller

Atari nos demandó cada seis meses durante un periodo de año y medio, y tuve que acudir a todas las declaraciones fuera de juzgado como intérprete tecnológico para nuestros abogados. Todo era muy técnico.

Conocí a una taquígrafa judicial que trabajaba allí en aquella época, empezamos a salir, nos casamos y ya llevamos juntos quince años. Eso fue lo mejor que saqué de todas aquellas demandas. Diría que lo único bueno.

Si Kassar se arrepintió alguna vez de no haber negociado con Miller cuando todavía estaba en Atari, nunca lo reconoció. No volvieron a verse y Kassar menospreciaba en público a Activision diciendo que eran un parásito de la industria de los videojuegos. Kassar siempre creyó que había tratado con respeto a sus programadores.

> Siempre tuve claro que uno de los grupos clave era el de los programadores, porque sin cartuchos y sin juegos no teníamos nada. Dediqué mucho tiempo a complacerlos. Creo que me fui ganando su respeto. Los tenía muy en cuenta y pasé mucho tiempo con ellos.
>
> **Ray Kassar**

> Después de que los mejores diseñadores dejaran la empresa, en Atari dijeron algo como: «Eh, tío, que se nos van a ir todos los diseñadores». Y fue entonces cuando se les ocurrió cerrar las puertas del corral, cuando ya se les habían escapado todos los animales. Pero no solo las cerraron, sino que las tapizaron de terciopelo. En aquel momento Atari empezó a pagar royalties a los holgazanes que se habían quedado en la compañía.
>
> **Bill Kunkel, ex editor ejecutivo de Electronic Games**

Todo un rival

Los inicios de la historia de Atari consistieron en crear productos de éxito y luchar contra los imitadores. Cuando el éxito del VCS se hizo patente, aparecieron nuevas empresas que empezaron a entrar en el mercado. Coleco volvió a la industria con una consola extraña y triangular, la Telstar Arcade, que contaba con un volante para los juegos de carreras, una pistola para los de disparos y diales para los juegos tipo *Pong*, dispuestos en los paneles de cada cara de la consola. Los juegos se almacenaban en cartuchos triangulares que se

conectaban por la parte superior. El sistema nunca llegó a cuajar.

Mattel, el mayor fabricante de juguetes del mundo, también lanzó una consola de videojuegos en 1980, la Intellivision. Mattel ya había tenido enormes ventas gracias a una línea de videojuegos portátiles muy simples en los que los jugadores controlaban unos diodos emisores de luz que representaban a jugadores de fútbol americano o coches de carreras. Los ejecutivos de Mattel creyeron que su nombre y su posición en el mercado los ayudarían a abrirse hueco en la industria de los videojuegos, por lo que crearon un departamento especial dedicado a los videojuegos que llamaron Mattel Electronics.

La Intellivision tenía una CPU más potente y avanzada que el VCS, un poco más de memoria y juegos más atractivos visualmente. Los juegos de la consola de Mattel solían tener unos gráficos más detallados.

> Había dos cosas buenas de la Intellivision. Los gráficos eran superiores, menos propensos a los monigotes, y los colores eran más vistosos.
>
> Lo segundo era su catálogo de juegos deportivos. Béisbol, fútbol americano, hockey, fútbol, backgammon, bolos… Mattel quería contar con todos los deportes posibles y consiguió los derechos de las mejores organizaciones, desde la American Backgammon Players Association a la U.S. Chess Federation, además de las Grandes Ligas de Béisbol. Los deportes atrajeron a los videojuegos a muchos jugadores nuevos.
>
> **Al Nilsen, ex encargado de compras electrónicas de JC Penney**

Además de los gráficos detallados, la Intellivision también ejecutaba juegos más complejos. Los controladores del VCS eran el dial para las paletas y un *joystick*, pero los de la Intellivision contaban con un panel de 12 botones. En el panel también había un disco que funcionaba como *joystick*. Los jugadores apretaban en el disco para mover a los personajes y, a diferencia del *joystick* de Atari, que solo tenía ocho posiciones, el disco controlador de la Intellivision podía mover al personaje en dieciséis, lo que aportaba mayor precisión a los juegos.

Vendimos unas 100.000 unidades en 1980. Al cabo de nuestro tercer año habíamos superado con holgura el millón. Crecimos hasta 1983, que fue nuestro mejor año. Si no recuerdo mal, aquel año vendimos como 3,5 millones de unidades en todo el mundo.

Paul Rioux, ex vicepresidente de operaciones sénior de Mattel Electronics

De regreso a Atari

Recuerdo a un gran programador que estaba colocado. Aquellos tipos a lo mejor venían a trabajar a las dos de la mañana, se quedaban hasta la medianoche del día siguiente y luego desaparecían durante dos días. Así funcionaban los programadores, y yo tenía que aceptarlo. Sabía que no podía decirles: «Tenéis que entrar en la oficina a las ocho de la mañana e iros a tal hora». Sabía que era un grupo de gente con mucho talento.

Recuerdo una vez que uno de ellos llegó colocadísimo y quería ponerse a leerme poesía, así que me senté con él durante cuatro horas, ya que era uno de los mejores y quería que sintiera que lo comprendía y que me preocupaba por él.

Cuando terminamos dijo: «De verdad que aprecio mucho lo que has hecho por mí». Tenía que soportar cosas como esa continuamente.

Ray Kassar

Las ventas del VCS siguieron creciendo a pesar del malestar que había en el departamento de productos de consumo. A mediados de 1979, Robinett, Reuterdahl y Huether ya eran los más antiguos del departamento, lo que tampoco es que fuese un gran logro. Los programadores que se habían marchado habían creado sus propias compañías y los que se quedaron aún ganaban menos de 30.000 dólares al año. En junio, Reuterdahl decidió dejar Atari e hizo que Robinett se sintiera aún más aislado.

Cada vez que alguien se marchaba íbamos a almorzar y

terminábamos bebiendo unas cervezas. A veces nos quedábamos en el bar hasta muy tarde.

El último viernes que trabajaba mi amigo Reuterdahl salimos todos a beber. Sobre las cuatro, cuando yo ya llevaba unas cuatro horas bebiendo y estaba ciego como una rata, empecé a pensar en lo que ocurría en Atari y me cabreé bastante, así que cogí el teléfono, llamé a la central de la empresa y pedí que me pusieran con Ray Kassar.

La verdad es que pensé que iba a ser más difícil que me pasaran una llamada con el presidente. Cuando se puso al teléfono le dije que estaba harto de la directiva. De lo siguiente que me acuerdo es de ir en coche a las oficinas y hablar, todavía borracho, con el presidente.

Warren Robinett

Robinett presentó su renuncia el mes siguiente y se marchó de viaje a Europa.[3] En su ausencia, Activision lanzó sus primeros productos y se convirtió en todo un éxito de la noche a la mañana. También en aquella época, Bill Grubb, que había sido vicepresidente de márketing en Atari, montó Imagic, otra empresa independiente de videojuegos, y se llevó con él a algunos de los mejores programadores. Imagic también tuvo un éxito inmediato, igual que Activision.

A Ray Kassar no le gustó nada que Grubb se llevara a toda aquella gente, sobre todo a Mark Bradley. (Bradley era el gerente de administración nacional de Atari). Ofreció de todo a Mark para que se quedara, pero Mark y Bill habían trabajado juntos en Black and Decker muchos años antes y eran amigos muy íntimos.

Ray le dijo a Mark algo así como: «Te prometo que haré todo lo que esté en mi mano para destruir tu empresa». Estaba muy enfadado con él por irse y por llevarse todos aquellos grandes programadores a Imagic. Ray se lo tomó como una venganza personal y no tardó mucho en demostrarlo.

Jim Whims, ex ejecutivo de Imagic

Las deserciones en el departamento de productos de consumo se convirtieron en la norma de aquella época y Jim Huether fue el último programador original de Atari que se quedó en la empresa. Cuando Robinett regresó de Europa, pidió trabajo en Imagic, pero no le gustó

nada la manera en la que lo trató Grubb. Le ofreció un trabajo, pero solo después de insultarlo, y encima el sueldo era muy bajo, por lo que Robinett lo rechazó.

> Una noche que salí con Huether y Reuterdahl a beber unas cervezas, después de seis jarras, nos dimos cuenta de que éramos unos gilipollas por no ser millonarios como los demás, como los ocho ricachones que trabajaron con nosotros cuando empezábamos en Atari. Decidimos crear el Club de los Gilipollas para honrar nuestra estupidez y las malas decisiones que habíamos tomado. Solo hacía falta una cosa para entrar: haber desarrollado juegos para Atari y no haber ganado dinero con ellos.
>
> Jim Huether acabó como presidente del club porque era el único del equipo de los doce primeros que seguía en Atari después de tres o cuatro años.
>
> **Warren Robinett**

Robinett terminó por recibir una beca de la Fundación Nacional para la Ciencia para crear programas educativos que enseñaran matemáticas a los niños. Cuando expiró la beca, los cuatro fundaron su propia editora de *software*, a la que llamaron Learning Company. En 1995, SoftKey International la absorbió por 600 millones de dólares.

---

[1] Desde entonces, varias compañías tecnológicas han superado el récord de Atari.

[2] La idea la sacó del *White Album* de los Beatles, que se decía que escondía un mensaje que solo se podía escuchar si se ponía el disco al revés. Dice Robinett que el juego terminó por convertirse en un experimento para ver si alguien era capaz de encontrar aquel secreto.

[3] La habitación secreta de *Adventure* se descubrió mientras Robinett estaba en Europa.



El caso de los dos gorilas

Recuerdo estar sentado en el puesto de Coleco (en la feria Toy Fair de 1981) antes de que se anunciara. Llevaron una fotografía tamaño carta del nuevo sistema y dijeron: «Esta es nuestra novedad. Tiene un chip TI (Texas Instrument) integrado. Ya daremos más información».

Al Nilsen, ex encargado de compras electrónicas de JC Penney

Esto es una disputa por dos gorilas.

Juez Robert W. Sweet, juzgado del distrito del estado de Nueva York

El principio de los videojuegos portátiles

Nuestro gran éxito fue idea mía: el primer videojuego portátil. Pregunté al equipo de diseño si podían desarrollar un juego electrónico del tamaño de una calculadora.

Michael Katz, ex director de márketing de Mattel Toys

En 1976 Mattel empezó a trabajar en una línea de juegos deportivos del tamaño de una calculadora que se convirtieron en los primeros juegos electrónicos portátiles del mundo. El proyecto comenzó cuando Michael Katz, el director de márketing de nuevos productos en Mattel, pidió a los ingenieros del equipo de electrónica que diseñaran un juego del tamaño de una calculadora usando tecnología LED (siglas de «diodos emisores de luz»).

Los ingenieros le entregaron una tira de plástico rojo con varias filas de LED que podían moverse y controlarse como las imágenes en pantalla de un videojuego. Los jugadores podían controlar las luces que se movían por la tira hacia delante, atrás, arriba y abajo con cuatro botones direccionales.

La unidad tenía integrada un detector de colisiones. Si la luz del jugador contactaba con otra de las de la tira, quedaba registrado en el juguete.

Aquella unidad tan simple se convirtió en la base de la primera generación de juegos electrónicos portátiles. Katz pensó que con la presentación adecuada, aquel juguete se podía vender como un juego de carreras o de fútbol americano. Se decantó por las carreras.

Desarrollamos el prototipo de un juego de evitar obstáculos en el que tenías que guiar tu LED mientras esquivabas a otras dos o tres hileras de LED que se dirigían hacia ti. No se ambientaba en nada, no era más que un prototipo jugable que resultó ser muy divertido. Luego tuvimos que pensar un tema para él.

Podríamos haberlo hecho de fútbol americano. Podríamos haber establecido que el LED era un corredor, pero los desarrolladores de Mattel ya preparaban un juego de fútbol americano que sabíamos que era mucho mejor, así que al final decidimos que fuera de carreras de coches.

Probamos algunas temáticas con niños, les mostramos imágenes del aspecto final que tendría el juego y les dimos a probar el prototipo. Las carreras fue el tema que más gustó después del fútbol americano, así que hicimos que aquel

primer juego fuera de carreras de coches.

Michael Katz

El equipo de Katz no hizo el menor esfuerzo para que los LED se parecieran a coches de carreras. No eran más que luces en una tira vertical de plástico con tres carriles dibujados encima. El objetivo del juego era guiar la luz desde la parte inferior de la tira hasta la superior cuatro veces sin chocar con las otras luces. Cada vez que se llegaba arriba se consideraba como una vuelta por la pista de carreras. El juego se llamó *Auto Race*.

Después de *Auto Race*, Mattel sacó al mercado *Football*. Los jugadores controlaban un LED en una tira horizontal con 10 líneas dibujadas que representaban las líneas de yarda. La luz representaba a un *quarterback* que podía pasar la pelota o recorrer la tira diez veces para conseguir un *touchdown*.

Los juegos deportivos portátiles de Mattel se pusieron a la venta por 25 o 35 dólares y generaron más de 400 millones de dólares en ventas. Mattel creó una división de electrónica que, después de *Auto Race* y *Football*, sacó *Basketball, Hockey, Baseball* y más adelante la consola Intellivision.

Simon

En 1975, Magnavox demandó a Atari alegando que Nolan Bushnell había acudido a una demostración de la consola Odyssey en Burlingame, California, y robado la idea de Ralph Baer de crear un ping-pong electrónico. Paradójicamente, Baer acudió a una feria en 1976 y robó la idea que había tenido Bushnell de crear un juego portátil.

Howard Morrison, que era director en Marvin Glass [una empresa que diseñaba juguetes], y yo fuimos a la feria de la MOA [Music Operators Association] y vimos una cosa llamada Touch Me que había creado Nolan [Bushnell]. Tenía cuatro botones y emitía unos sonidos terribles.

> Dijimos: «Esto tiene todos los elementos para convertirse en un gran juego». Poco después nos pusimos a pensar y se nos ocurrió la idea del Simon.
>
> **Ralph Baer, diseñador de Magnavox Odyssey**

El juguete de Bushnell constaba de una fila de luces que brillaban y hacían sonidos en un patrón que los jugadores tenían que memorizar y repetir. Baer, que trabajaba codo con codo con Marvin Glass Associates, mejoró el juego reemplazando los sonidos por nítidas notas musicales. El juguete tenía cuatro botones de colores que se iluminaban y hacían sonar las notas al pulsarlos.

> Consulté la Compton's Encyclopedia for Kids y busqué un instrumento musical que tuviera cuatro notas que se pudieran tocar en cualquier orden sin que sonara discordante. Descubrí que el clarín nos servía y las notas eran do, sol, mi y si, creo. Así fue como encontramos las cuatro notas que se usan en el Simon, notas que suenan en armonía independientemente del orden en el que suenen.
>
> **Ralph Baer**

El prototipo de Baer tenía la carcasa y los botones cuadrados. Después de solicitar la patente del juguete, los ingenieros de Marvin Glass Associates reemplazaron esa carcasa por otra redonda que tenía cuatro botones que formaban un anillo. Al juego lo llamaron *Simon*.

Simon tenía tres juegos de memoria y todos ellos consistían en repetir secuencias. En el primero, *Simon* emitía secuencias musicales. El jugador se enfrentaba a la máquina y tenía que observar cómo se iluminaban los botones y escuchar las notas musicales para luego repetir la secuencia y presionar los botones en el orden correcto. El juego seguía hasta que el jugador cometía un error.

El segundo modo de juego era igual salvo en que los jugadores tenían que añadir una nota a la secuencia al final de su turno. La secuencia se hacía cada vez mayor hasta que el jugador se equivocaba. El tercer juego permitía que dos jugadores se enfrentaran entre ellos en lugar de contra la máquina.

Marvin Glass Associates vendió *Simon* a Milton Bradley Electronics, una empresa de juguetes que ya había entrado en la

industria de los juegos electrónicos con *Comp IV*, la versión electrónica del juego de tablero *Mastermind*. *Simon* arrasó en la campaña navideña de 1977.[1*] A pesar del éxito de *Simon*, Atari no denunció a Marvin Glass Associates, Milton Bradley ni Ralph Baer por copiarles la idea.

> Para empezar, no creo que [Bushnell] la hubiera patentado. Y de todas formas la idea tampoco era nueva, tan solo consistía en seguir una secuencia de luces. Lo que llevó a Simon a la fama fue la asociación de cada sonido con una luz diferente. Hay gente que jugaba a Simon sin mirar.
>
> **Ralph Baer**

Los juegos electrónicos portátiles se hicieron muy populares a finales de la década de 1970 y principios de la de 1980. Casi todos los primeros juegos eran deportivos o de memoria, pero Mattel también experimentó con versiones portátiles de temáticas muy extendidas, como en *Sub Chase*. En 1980, varias empresas vieron el éxito de la versión de *Space Invaders* para el Video Computer System (VCS) de Atari y se dieron cuenta de que existía una gran demanda de versiones domésticas de los juegos de máquinas recreativas. Poco después empezaron a aparecer en las tiendas versiones portátiles de aquellos juegos.

Nintendo y Mego Electronics crearon una línea de juguetes del tamaño de una tarjeta de crédito, con pantallas de cristal líquido que servían para jugar y para consultar la hora. La serie Time Out de Mego tenía juegos originales como *Exterminator, Fireman* y *Flag Man*. Nintendo fabricó la serie Game and Watch, que tenía juegos originales y también versiones simplificadas de *Donkey Kong* y otros grandes éxitos de recreativas de la empresa.

Pero no todos los juegos portátiles tenían el tamaño de un libro de bolsillo o de una tarjeta de crédito. Joyce Worley, uno de los fundadores de la revista *Electronic Games*, bautizó los más voluminosos como «recreativas de sobremesa». En 1981, tres compañías presentaron nuevas líneas de recreativas de sobremesa que parecían máquinas recreativas en miniatura. Aquellos juegos eran versiones simplificadas de bombazos de las recreativas como *Pac-Man*

o *Galaxian*, alojados en carcasas de veinte centímetros que eran modelos a escala de muebles de recreativas.

Nintendo y Tiger Electronics crearon algunas grandes recreativas de sobremesa, pero la empresa que tenía mejor reputación en la materia era Coleco, la empresa de cueros que casi había monopolizado el mercado con sus juegos de televisión tipo *Pong*.

El regreso de Coleco

Después de casi declararse en bancarrota en 1976 tras la caída de la generación de juegos de la época del *Home Pong*, Coleco sobrevivió a duras penas durante los últimos años de la década de 1970. No obstante, el director ejecutivo de Coleco, Arnold Greenberg, no perdió su ambición empresarial y quedó impresionado con el potencial de crecimiento que vio en la industria de juegos portátiles. Poco después de que Mattel lanzara *Football*, Coleco entró en el mercado con un juego muy similar llamado *Electronic Quarterback*, que era más barato y tenía más opciones.

No se sabe a ciencia cierta si seguía un plan establecido o tomaba las decisiones sobre la marcha, pero Greenberg parecía haber descubierto la manera de liderar el mercado. Contrató a Michael Katz, el ejecutivo de Mattel que había supervisado el lanzamiento de *Auto Race* y *Football*, para que estableciera el departamento de márketing de Coleco. Greenberg tenía una política muy agresiva en lo referente a desarrollar productos nuevos.

> Arnold sabía que yo había sido responsable de los juegos portátiles de Mattel y me pidió que me uniera a Coleco para formar parte de lo que, según él, sería toda una revolución y crear el primer departamento de márketing que había tenido la empresa. Me ofreció el puesto de vicepresidente de márketing e incluso acciones, algo que no tenía en Mattel.
>
> El momento fue inmejorable y creamos todo tipo de juegos portátiles, hasta la serie Head-to-Head, que eran juegos para dos jugadores que vendieron muy bien.

> Conseguimos muchas licencias y diseñamos recreativas de sobremesa que parecían máquinas recreativas en miniatura, Pac-Man y Donkey Kong entre ellas. Se vendieron de maravilla.
>
> **Michael Katz**

En 1980 el mercado de los juegos portátiles empezó a decaer, pero a Greenberg le dio igual. Ya no le preocupaban los juegos portátiles: quería crear una consola de videojuegos con una calidad similar a la de las recreativas. Coleco había ganado bastante dinero durante el apogeo de los juegos portátiles para financiar la fase de investigación y desarrollo de una nueva consola con la que Greenberg quería arrebatar a Atari una parte de su enorme cuota de mercado.

Greenberg tenía fama de ser un patrón muy riguroso, tener mucho genio e intimidar a los ejecutivos. Michael Katz decía que la determinación de Greenberg hacía que muchas veces estuviera a la altura de su reputación de persona rigurosa, pero él lo describía como «duro, inteligente, elocuente y justo».

> A mucha gente le sorprende que haya trabajado con Arnold Greenberg y Jack Tramiel, el inestable fundador de Commodore Computers, y sobrevivido. Siempre me preguntan: «¿Cómo puedes haber trabajado para Jack Tramiel?», y yo les respondo: «Trabajé para Arnold Greenberg durante tres años y medio».
>
> Arnold es una persona brillante y elocuente, un orador maravilloso y muy espontáneo. También considero que era muy buen líder… una persona dinámica, exigente y rigurosa.
>
> **Michael Katz**

En 1981, Coleco empezó a fabricar versiones de sobremesa de grandes éxitos de las recreativas. La jugabilidad no era lo único de aquellos juguetes que se parecía a las versiones originales: los muebles eran modelos a escala de las recreativas e incluían las ilustraciones de los laterales. Para lograrlo, Greenberg tuvo que cerrar acuerdos de licencia con ocho empresas de recreativas, entre ellas Sega, Bally/Midway, Exidy, Centuri, Universal y Nintendo. Aquellos acuerdos fueron muy importantes para los siguientes proyectos de Coleco.

Greenberg utilizó su relación con las empresas de recreativas para expandir su negocio hacia otra dirección. En aquella época, Activision ya había lanzado sus primeros títulos y las editoras *third-party*, las que publicaban juegos para sistemas ajenos, ya formaban parte del negocio. Igual que antes había aprovechado una muy buena oportunidad con los juegos portátiles, de pronto Greenberg vio el filón que podía suponer convertirse en una de aquellas editoras. Sin embargo, en vez de crear juegos nuevos, Greenberg quería convertir los grandes éxitos de las recreativas en cartuchos de VCS y de Intellivision.

> Atari ya estaba en el mercado con la 2600 y Mattel estaba lanzando la Intellivision, por lo que decidimos convertirnos en una empresa third-party que creara juegos. Decidimos programar para Atari y para Intellivision, al mismo tiempo que desarrollábamos la ColecoVision.
>
> Teníamos dos frentes. Usaríamos aquellas licencias no solo para los principales sistemas domésticos, sino también para juegos portátiles. El proyecto gustó mucho a Nintendo y por eso nos licenciaron Donkey Kong, porque vieron que podríamos maximizar sus beneficios potenciales llevando el producto a los distintos formatos que existían en aquel momento.
>
> **Al Kahn, ex vicepresidente ejecutivo de Coleco**

> Cuando me enteré de que no habíamos querido la licencia de Donkey Kong y se la había quedado Coleco, les pregunté cómo podía ser. Me dijeron: «Bueno, es que nos pedían dos dólares por cartucho y nos jodía la estructura de costes».
>
> Recuerdo mirarlos y decir: «Pero a ver, si sacamos un 88 por cierto de beneficio bruto por cartucho. ¿No veis que de aquí a un año os daréis con un canto en los dientes si podéis pagar dos dólares por cartucho?». Se podría decir que esa decisión fue la que metió a Coleco en el negocio, porque sin Donkey Kong no habrían llegado a nada.
>
> **Manny Gerard, ex vicepresidente de Warner Communications**

ColecoVision

> Hay que atribuirle a Arnold que supiera ver que el público estaba listo para un nuevo sistema de juegos. Atari tenía la 2600 en el mercado y se podría decir que la reemplazó la Intellivision, pero Arnold creía que Coleco podía lanzar un sistema mejor y que todo el mundo se pasaría a él.
>
> **Michael Katz**

El equipo de Greenberg tardó casi dos años en desarrollar la ColecoVision, una nueva superconsola de videojuegos. Greenberg empezó a hablar del sistema a los vendedores a finales de 1981, la revelaron en el Consumer Electronics Show de enero de 1982 y empezaron a distribuirla en julio.

Aunque la ColecoVision tenía un procesador normal de 8 bits, 8 kB de RAM (memoria de acceso aleatorio) y 16 kB adicionales de memoria RAM de vídeo, igual que otros sistemas, contaba con características adicionales. Habían pasado cinco años desde que Atari desarrollara el VCS y el precio de la tecnología había bajado tanto que Coleco se pudo permitir un chip con el mapeo de memoria y los *framebuffers* a los que Atari renunció al fabricar Stella, el chip de procesamiento del Video Computer System. Esos añadidos consiguieron que la ColecoVision tuviera animaciones más fluidas y gráficos más parecidos a los de una recreativa que los de la Intellivision y el VCS.

Coleco aumentó la potencia de la ColecoVision con un circuito integrado auxiliar de Zilog que era tan avanzado que hasta podía manejar imágenes de vídeo. Cuando los ingenieros de Hasbro empezaron a experimentar con el vídeo interactivo en 1985, usaron una consola ColecoVision modificada.

> El motivo de que eligiéramos la ColecoVision para montar ese prototipo apresurado era que se había diseñado en un principio para que fuera capaz de reproducir vídeo. Con ella se podía implementar lo que yo llamo un juego con fondo de escritorio, es decir, un vídeo en movimiento de fondo y gráficos por ordenador superpuestos.
>
> **Tom Zito, ex presidente y director ejecutivo de Digital Pictures**

A pesar de su superioridad tecnológica, Coleco lo tuvo muy difícil con su nuevo sistema, ya que tenía pocos juegos. En 1982 había más de 100 juegos para el VCS y los ejecutivos de Atari ofrecían grandes sumas de dinero a las compañías de recreativas para conseguir acuerdos de licencia exclusivos. Había muchos menos juegos de Intellivision en el mercado, pero Mattel había logrado posicionarse gracias al realismo de sus simuladores deportivos. Coleco no tenía fondos suficientes para competir contra Atari por las grandes licencias, pero los encargados de márketing tenían buen ojo para conseguir juegos no tan famosos con una gran legión de seguidores. Coleco se hizo con las licencias de *Mr. Do, Lady Bug, Cosmic Avenger* y *Venture* y el potente microprocesador de la ColecoVision les daba el mismo aspecto de una recreativa. Las buenas relaciones entre Coleco y Sega dieron lugar a un cartucho de *Zaxxon* con unos excelentes efectos 3D.

> La ColecoVision fue todo un avance. Era, sin duda, la mejor máquina en lo que a hardware y software se refiere. La mejor plataforma entre aquellas primeras consolas. Michael Katz, con el que no tengo ningún parentesco, era todo un genio a la hora de encontrar juegos de recreativa no muy conocidos que funcionaran bien en el mercado doméstico.
>
> **Arnie Katz, ex redactor jefe de *Electronic Games***

El equipo de márketing de Katz llegó hasta a encontrar la manera de competir contra el gigantesco catálogo de juegos de Atari: crear un adaptador que permitiera a la ColecoVision usar los cartuchos del VCS.

En cierto modo, usar el adaptador quitaba sentido a haber adquirido la ColecoVision,[2*] ya que en ella los juegos de VCS tenían los mismos gráficos de aspecto primitivo que en su sistema original.

Pero el mayor logro de Coleco fue conseguir la licencia exclusiva de *Donkey Kong* de Nintendo durante seis meses. A nivel mundial, solo *Pac-Man* era más popular que *Donkey Kong*.[3*]

En 1981 Nintendo todavía era una empresa pequeña y Minoru Arakawa, el presidente de Nintendo of America, decidió que una

compañía externa con contactos ya establecidos podría vender mejor *Donkey Kong* que ellos. Decidió trabajar con Coleco porque Greenberg le ofreció fabricar tanto los cartuchos del juego como una recreativa de sobremesa.

> [En Navidad de 1981] nos surgieron un par de cosas. Una fue el acuerdo de la ColecoVision por el cual Nintendo licenciaba a Coleco para desarrollar la versión doméstica de Donkey Kong. El éxito del juego había sido tal que Nintendo necesitaba ayuda con el márketing de sus propiedades intelectuales.
>
> **Howard Lincoln, ex abogado de Nintendo of America**

Después de su contacto inicial con Nintendo, los representantes de Coleco no se apresuraron y prefirieron trabajar con los ejecutivos de la central japonesa de la compañía. Lo que no sabían era que Howard Lincoln, el abogado de Nintendo of America, era quien había redactado el contrato.

Para Lincoln todo aquello era nuevo. Mientras preparaba el contrato se dio cuenta de que las empresas solían cargar con toda la responsabilidad por sus juegos, es decir, Nintendo tendría que ser quien afrontara cualquier acción legal interpuesta contra Coleco acerca de *Donkey Kong*. Lincoln no veía motivo para que Nintendo aceptara esas responsabilidades, de modo que decidió incluir una cláusula que obligaba a Coleco a hacerse responsable del contenido del cartucho.

> Incluí una cláusula en el acuerdo que liberaba a Nintendo de toda responsabilidad sobre el producto de Coleco. Nunca había redactado nada parecido [acuerdos de fabricación], así que busqué una plantilla y vi que lo habitual era el que titular de la licencia indemnizara o como mínimo se hiciera cargo de los problemas de la empresa licenciataria. Y me pregunté: «¿Por qué íbamos a querer hacer algo así?».
>
> Redacté el acuerdo y se lo envié a Yamauchi. Yamauchi se reunió en persona con Eric Bromley de Coleco y le dijo: «Firme el acuerdo de licencia».
>
> Y él respondió: «Hombre, tendrán que revisarlo nuestros abogados».
>
> Creo que Yamauchi respondió con algo en plan: «Firme el maldito contrato. Ustedes ya están preparándose para lanzar el producto. Si quiere la licencia, firme el contrato

ahora mismo».

Y lo firmaron.

Howard Lincoln

El 1 de febrero de 1982, Nintendo y Coleco firmaron un acuerdo por el que Coleco pagó a Nintendo una cantidad de dinero desconocida y se comprometió a abonarle 1,40 dólares por cada cartucho de *Donkey Kong* y 1 dólar por cada recreativa de sobremesa.

Coleco desarrolló una versión excelente de *Donkey Kong*, la más parecida a las recreativas en gráficos y jugabilidad que se había visto hasta la fecha. La puso a la venta exclusivamente junto con la ColecoVision, para incentivar la compra del sistema, que salió al mercado en julio de 1982. Seis meses después Coleco empezó a vender versiones de *Donkey Kong* para el VCS y la Intellivision.

Sabíamos que necesitábamos un juego muy atractivo para el lanzamiento del sistema, porque los juegos son los que venden el hardware. Y lo conseguimos gracias a una empresa pequeña llamada Nintendo: era Donkey Kong. Donkey Kong fue un juego exclusivo para ColecoVision durante los primeros seis meses, y lo vendimos con el sistema. Si tenías una Atari o una Intellivision tenías que esperar al menos seis meses para poder jugar a Donkey Kong.

Fue una estrategia de márketing muy buena. Seis meses después, cuando mucha gente ya había comprado la ColecoVision, queríamos obtener beneficios de los usuarios de Atari y de la Intellivision, así que vendimos Donkey Kong como software third-party.

Michael Katz

La revista *Fortune* publicó más adelante:

La gran revelación sin parangón del año es sin duda Coleco, que el año pasado (1982) celebraba su quincuagésimo aniversario duplicando sus ventas hasta alcanzar los más de 500 millones de dólares y quintuplicando sus beneficios hasta alrededor de 40 millones. La productora de juguetes con sede en Hartford está dirigida por dos hermanos: el presidente y director ejecutivo Arnold C. Greenberg, de cuarenta y nueve años, y el presidente de la junta directiva Leonard, de cincuenta y cinco años. La empresa lleva mucho tiempo especializada en

> piscinas de plástico, triciclos y juegos electrónicos portátiles, pero en 1982 consiguieron poner en circulación tres productos muy exitosos: recreativas de sobremesa, cartuchos que funcionan en las Atari y en las Intellivision y, por último, su propia ColecoVision.[1]

La batalla de los gorilas[2]

O. R. Rissman, el presidente de una empresa fabricante de juegos portátiles llamada Tiger Electronics Toys, vio *Donkey Kong* por primera vez en una visita a Tokio en el verano de 1981 y le gustó mucho. Al volver a Estados Unidos, envió una carta a Universal Studios para solicitar la adquisición de una licencia y poder fabricar videojuegos y juegos portátiles basados en King Kong.

Loretta Sifuentes, la vicepresidenta de Universal/MCA encargada de las licencias de propiedades intelectuales como King Kong, recibió la petición de Rissman. Antes de aceptar aquel tipo de acuerdos, el departamento de licencias de Universal solía realizar una búsqueda de marcas registradas para conocer el estado del mercado.

En aquella época, la única empresa que tenía una licencia en activo sobre King Kong era Ben Cooper Inc., que fabricaba máscaras y disfraces del gorila. Sifuentes hizo una búsqueda de marcas registradas el 25 de septiembre y descubrió varios usos más minoritarios del nombre «King Kong».

> El informe reveló que el nombre «King Kong» estaba registrado por una gran cantidad de empresas, que a menudo lo utilizaban junto a la imagen de un gorila. El departamento legal y el de márketing de Universal decidió no emprender acciones legales contra aquellas empresas porque la actividad de la marca en materia de licencias era muy escasa.[3]

Sin saber que existía *Donkey Kong* y creyendo que todo estaba en orden, Universal Studios concedió a Tiger la licencia en septiembre de 1981.

Nintendo of America empezó a vender *Donkey Kong* en julio de 1981. En octubre el juego ya vendía unas 4.000 recreativas al mes.

En enero de 1982, Sifuentes hizo otra búsqueda de marcas registradas con la que descubrió que había un acuerdo pendiente entre Nintendo y Coleco por la licencia de *Donkey Kong* para la recreativa de sobremesa y el cartucho. Llevó aquella información a Steven Adler, otro vicepresidente de Universal que se encargaba de las licencias, y los dos ejecutivos decidieron ir a un salón recreativo para probar el juego.

> Después de analizar la jugabilidad, Sifuentes y Adler se dieron cuenta de que, en realidad, no había nadie interesado en licenciar la marca King Kong por sí misma, y que lo que Tiger seguramente quería era usarla únicamente para producir una copia de *Donkey Kong*. Se plantearon si era conveniente aceptar más acuerdos de licencia sobre King Kong, pero ni siquiera hablaron de intentar combatir legalmente la solicitud de *Donkey Kong*.[4]

En abril de 1982, Sid Sheinberg, el presidente de MCA y Universal, se enteró de la existencia de *Donkey Kong* y envió un mensaje a Robert Hadl, un abogado con experiencia en marcas registradas que trabajaba como vicepresidente de asuntos legales en Universal, para preguntarle sobre el juego. Sheinberg pidió a Hadl que llevara a sus hijos a un salón recreativo para que jugaran a *Donkey Kong*. Al contrario que Sifuentes, Hadl decidió que la historia de un gorila gigante que escapaba y se llevaba a una mujer secuestrada hasta lo alto de un edificio se parecía demasiado a la historia de King Kong.

Más o menos por entonces, Sheinberg solicitó a Arnold Greenberg una reunión para hablar sobre una posible inversión de Universal en Coleco. Greenberg no tenía razón para sospechar que en realidad la reunión sería sobre otro asunto, ya que los videojuegos estaban en pleno auge. Warner Communications había obtenido enormes beneficios como propietaria de Atari, Gulf/Western había comprado Sega hacía poco y otras grandes compañías habían declarado su interés en entrar en la industria de los videojuegos.

La reunión tuvo lugar el 27 de abril de 1982. Empezó con una ostentosa comida tipo Hollywood y terminó con las amenazas de

Sheinberg a Arnold Greenberg.

> Universal nos llamó a Arnold y a mí para que fuéramos a California. Creímos que íbamos a reunirnos con la gente de Universal para buscar una forma de trabajar juntos, quizás incluso formando una nueva empresa juntos o algo de esas características. La reunión fue con Sid Sheinberg y Lou Wasserman, y recuerdo que también estaba Steven Spielberg.
>
> Pero entonces Sid se llevó a Arnold aparte y le dijo: «¿Pues sabéis qué? Que vamos a demandaros si no nos pagáis algún tipo de derechos de autor por Donkey Kong, porque estáis infringiendo nuestro copyright sobre King Kong».
>
> Arnold volvió muy preocupado porque quedaba poco para empezar a distribuir la ColecoVision, que incluía Donkey Kong. Le preocupaba que Universal intentara conseguir una orden de suspensión temporal o algo por el estilo.
>
> **Al Kahn**

El 28 de abril, Universal envió varios faxes a Nintendo y Coleco en los que aseguraba que eran «propietarios exclusivos de todos los derechos (excepto los de publicación literaria) sobre el nombre, título, personaje e historia de "King Kong" y "Kong", incluidos pero no limitados a los derechos de explotación, licencia y venta de juegos, juguetes, juegos de vídeo y cualquier otro producto basado en o que emplee el nombre, título o personaje de "King Kong" ».[5] Sheinberg exigía a Nintendo y Coleco que dejaran de comercializar *Donkey Kong*, destruyeran todo el inventario y les enviaran las cuentas con los beneficios que habían obtenido del juego. También amenazó con llevar al caso a los tribunales si aquello no se resolvía en las siguientes 48 horas.

Después de sopesar sus opciones, Greenberg decidió echarse atrás. Universal Studios era demasiado grande y tenía muchísimos recursos legales como para hacerles frente en un juicio. El 5 de mayo, Greenberg accedió a que Coleco pagara derechos de autor a Universal. El acuerdo formal se firmó una semana más tarde.

> Arnold estaba muy preocupado y firmó aquel trato con

> Universal, aunque era un poco extraño. Era una renuncia a emprender acciones legales, no un acuerdo de licencia con Universal. Arnold empezó a pagar derechos de autor a Universal por cada remesa de Donkey Kong que vendiera a cambio de que la gran empresa no demandara a Coleco.
>
> **Al Kahn**

Hiroshi Yamauchi, el presidente de Nintendo Co. Ltd. en Japón, se quedó perplejo y enfurecido. Después de todos los problemas que Nintendo había tenido para entrar en el mercado estadounidense, habían topado con una compañía enorme y poderosa que amenazaba con demandarlos.

Nintendo y Coleco no fueron las únicas empresas amenazadas por Universal. Cuando Robert Hadl descubrió la existencia del acuerdo de licencia con Tiger Electronics, se enfadó mucho y pidió reunirse con Loretta Sifuentes.

> Se molestó al descubrir que Universal tenía un acuerdo con Tiger y «quería saber con qué fundamento [Universal] había firmado aquella licencia», ya que vio que el beneficio para Universal era muy escaso y la cláusula de exclusividad podía impedir a Universal firmar el otro acuerdo con Coleco.[6]

El 4 de mayo, Sheinberg envió un mensaje telegráfico a Tiger Electronics en el que amenazaba a la empresa con romper su acuerdo a menos que Tiger sometiera el juego a su aprobación previa. Tiger envió la documentación que explicaba el juego al día siguiente.

Minoru Arakawa y Howard Lincoln viajaron el 6 de mayo a una reunión con Coleco y Universal Studios en representación de Nintendo. Robert Hadl volvió a afirmar que *Donkey Kong* infringía los derechos de autor de King Kong, que obraban en posesión de Universal. Lincoln respondió que Nintendo había hecho una búsqueda de marcas registradas y había encontrado numerosos usos sin licencia del nombre «King Kong» y que Universal no había registrado la marca hasta la última década.

Greenberg no informó a Lincoln ni a Arakawa sobre su acuerdo con Universal. Pero sí presionó a Arakawa para que firmara un acuerdo con la empresa.

> No sabía que Coleco ya había firmado un trato con ellos a nuestras espaldas, antes de nuestra primera reunión con ellos. Nos sorprendía que desde Coleco no dejaran de presionarnos para firmar un trato. Nosotros sabíamos que nuestro acuerdo con Coleco nos libraba de toda responsabilidad, pero sospechábamos que Universal no tenía ni idea de aquello.
>
> **Howard Lincoln**

El día siguiente a la reunión con Nintendo, los ejecutivos de Universal intentaron llegar a un acuerdo con Coleco en otra reunión para comprar 30 millones en obligaciones de la empresa.

Sheinberg canceló el acuerdo de márketing entre Universal y Tiger Electronics el 8 de mayo, justificando la ruptura en que el juego de King Kong que les proponían era demasiado parecido a *Donkey Kong*. Rissman no solo se negó a aceptar que Universal cancelara aquel acuerdo, sino que en una carta posterior empezó a cuestionarse hasta qué punto Universal podía considerarse propietaria del nombre.

Durante la reunión del 6 de mayo, Robert Hadl aseguró que enviaría un documento, una cadena de titularidad, a Nintendo. La cadena de titularidad era muy importante porque establecería los derechos de Universal sobre King Kong. Pero el documento no llegó.

La semana siguiente Howard Lincoln llamó a Hadl para pedírselo. Hadl reafirmó su exigencia de que Nintendo pagara derechos de autor a Universal por *Donkey Kong*, pero no envió la cadena de titularidad.

Minoru Arakawa confiaba mucho en Howard Lincoln y este le recomendó que se enfrentara a Universal en lugar de resolver el asunto con un acuerdo extrajudicial. Aquella decisión podría haberle costado su puesto de trabajo a Arakawa. A pesar de que su suegro, Hiroshi Yamauchi, no estaba muy convencido, Arakawa siguió adelante con la idea de Lincoln.

La siguiente reunión de Arakawa y Lincoln con Universal fue en una comida que tuvo lugar en Universal Studios. Lincoln y Arakawa llamaron a Hadl y le pidieron concertar una reunión. Hadl preparó un pequeño tentempié con los ejecutivos de Nintendo y Sid Sheinberg el 21 de mayo, creyendo que Nintendo estaba dispuesta a aceptar que Universal era propietaria de King Kong y acordarían un trato. Pero se

equivocaba.

> El señor Arakawa y yo decidimos reunirnos con él para decirle a la cara que le habríamos pagado si nos consideráramos responsables, pero que nos habíamos documentado y no estábamos dispuestos a pagar nada porque no habíamos hecho nada malo. Básicamente, queríamos ir allí y decirle aquello a la cara. Nos pareció algo honorable.
>
> Pero resultó que de alguna manera Hadl había hecho creer a Sheinberg que íbamos para llegar a un acuerdo monetario con ellos. Y fue muy divertido, porque no era lo que esperaban y se quedaron muy sorprendidos.
>
> **Howard Lincoln**

Lincoln y Arakawa decidieron no ceder a las demandas de Universal, incluso si aquello los llevaba a juicio. Lincoln había investigado la reclamación de Universal y llegado a la conclusión de que estaba cogida con pinzas. Si estaba en lo cierto, los abogados de Universal no podrían ganar el juicio por muchos recursos ilimitados que tuvieran.

Arakawa, Lincoln, Hadl y Sheinberg comieron tranquilamente en Universal Studios. Cuando terminó el almuerzo, Sheinberg, que esperaba convencer a Arakawa como había convencido a Greenberg, mencionó que Nintendo podría llegar a algunos acuerdos comerciales con Universal después de que se resolviera el caso de *Donkey Kong*.

Lincoln respondió con la mente fría y mucha determinación. Dijo a Sheinberg que tras estudiar el caso no aceptaba la atribución de King Kong por parte de Universal y que Nintendo no iba a pagar al estudio derechos de autor por *Donkey Kong*. Sheinberg se volvió loco: «Más les vale empezar a ahorrar para poder pagar a sus abogados», les gritó. Y luego les aseguró que Universal era una compañía muy litigante y que «el departamento legal de la empresa hasta tiene beneficios».[7]

Al ver que aquello iba a terminar en los juzgados, Hadl volvió a entrar en conversaciones con Tiger Electronics y les dijo que Universal aceptaría extenderles una licencia sin exclusividad siempre que Tiger realizara los siguientes cambios en su juego *King Kong*: 1) el protagonista debía llevar gorro de bombero; 2) los barriles que arrojaba el gorila debían reemplazarse por bombas; y 3) el suelo del

edificio por el que tenía que ascender el protagonista debía ser horizontal en lugar de inclinado. En teoría, aquellos cambios debían diferenciar el juego de *King Kong* de Tiger de *Donkey Kong*. O. R. Rissman mostró aquel nuevo juego a Hadl en una tienda Sears a principios de junio y se aceptaron los cambios.

El 29 de junio de 1982, Universal demandó a Nintendo y declaró que Universal Studios poseía todos los derechos sobre King Kong en virtud de sus acuerdos con RKO Pictures, Inc., el estudio que había rodado la película *King Kong* original, y con los herederos de Merian C. Cooper, el hombre que escribió *King Kong*. Ese mismo día, Universal también anunció su acuerdo de licencia con Coleco.

El ataque de Sheinberg no se limitó a la demanda. En aquella época, Nintendo había conseguido más de 180 millones de dólares brutos por las ventas de unas 60.000 máquinas recreativas de *Donkey Kong*. Nintendo también había licenciado el nombre y el personaje de *Donkey Kong* a más de 50 empresas. Estaba en todas partes, desde cajas de cereales hasta series de dibujos animados de los sábados por la mañana, pasando por juegos de mesa.

Decidida a que aquella demanda contra Nintendo sirviera de ejemplo, Universal se hizo con una lista de todas las empresas licenciatarias de Nintendo y amenazó con demandarlas si no interrumpían su relación con la compañía japonesa. La única empresa que se quedó con Nintendo fue Milton Bradley, y Universal nunca interpuso una demanda contra ella.

En preparación para el juicio, Howard Lincoln y John Kirby, el abogado que iba a defender a Nintendo, viajaron a la central japonesa de la empresa para tomar declaraciones juradas. Era la primera vez que Lincoln se reunía con Yamauchi. También tomaron declaración a Shigeru Miyamoto, el diseñador de *Donkey Kong*.

> Conocí al señor Miyamoto en mi primer viaje a Kioto, cuando preparábamos la demanda de Donkey Kong. Yo no tenía ninguna experiencia en viajes internacionales. De camino al aeropuerto el coche se me paró y casi pierdo el avión. Luego, para colmo, facturé mis maletas en un vuelo a Tokio cuando el nuestro era otro que iba a Osaka.
>
> Llegué a Kioto y conocí al señor Yamauchi. También fue por aquella demanda que conocí al señor Miyamoto. Era

un chico joven, muy joven. Recuerdo el momento en el que entró en el despacho de Yamauchi, que tenía una sala de conferencias muy grande y formal. Yamauchi, Arakawa y otras personas también estaban allí.

La puerta se abrió y entró en la habitación un tipo algo… bueno, tampoco diría desaliñado, pero un poco desaliñado sí que iba, y tenía el pelo alborotado. Y sí, aquel tipo era Miyamoto. Creo que por entonces no me hacía la idea del logro que le suponía haber creado Donkey Kong.

Nos enseñó algunos bocetos y nos contó cómo se le había ocurrido la idea para el juego. En aquel momento trabajaba para el señor Yokoi [el jefe de ingeniería]. Creo recordar que era muy nuevo en la empresa.

Howard Lincoln

En preparación para el enfrentamiento contra Universal en los juzgados, Arakawa ofreció a Lincoln un puesto en Nintendo. Lincoln aceptó y cuando llegaron a los tribunales ya era vicepresidente de Nintendo of America en lugar de su abogado.

El juez Robert W. Sweet del Tribunal de Distrito de Estados Unidos para el Distrito Sur de Nueva York fue quien se encargó del caso. Duró siete días, en los que Kirby llevó a un empleado de Nintendo para hacer una demostración de *Donkey Kong* y comparó el juego con varias escenas de la película *King Kong*.

Al final resultó que Universal Studios no poseía la marca «King Kong». De hecho, no mucho antes el mismo y provechoso departamento legal de Universal había demostrado que el personaje no pertenecía a nadie. En 1975 Universal había llevado a juicio a RKO sosteniendo que el King Kong original tenía más de cuarenta años y había pasado al dominio público.[4*]

El juez Sweet dictaminó que la demanda de Universal no era válida. El sumario del caso citaba muy a menudo y en tono algo ominoso las palabras de Sid Sheinberg sobre obtener beneficios litigando.[5*]

Debido a aquella demanda Universal se enteró de que, gracias al juicio contra RKO, no tenía ningún derecho de imagen sobre el King Kong de la película antigua ni de la nueva versión.[8]

> No obstante, cuando se veía en situación ventajosa, Universal siguió haciendo grandilocuentes reivindicaciones de sus derechos para intentar conseguir acuerdos de licencia con pequeñas empresas que no podían o no querían enfrentarse a ese departamento de Universal que obtenía «tantos beneficios».[9]

Después de que Nintendo demostrara que King Kong era de dominio público, los abogados de Universal no pudieron justificar que la nueva versión de la película les hubiera devuelto los derechos sobre el personaje. Al final no se llegó a entregar ninguna cadena de titularidad, ni en los tribunales ni fuera de ellos. Los abogados de Universal tampoco pudieron demostrar «la posible confusión que propiciaba el parecido entre *Donkey Kong* y *King Kong*»,[10] y sus esfuerzos para asustar a las licenciatarias de *Donkey Kong* dio a Nintendo la base que necesitaba para una jugosa reclamación de daños y perjuicios por lucro cesante.

A Tiger Electronics no le fue mucho mejor que a Universal. El juez Sweet dictaminó que el *King Kong* de Tiger infringía los derechos de *Donkey Kong* y dejó que Nintendo decidiera si reclamar daños estatutarios o los beneficios que había obtenido Universal por el acuerdo de licencia. Nintendo decidió recoger los beneficios de Universal, que ascendían a 56.689,41 dólares.

> … la representación particular que se hace en *Donkey Kong* de un gorila malvado y un héroe carpintero (con o sin gorro de bombero) que debe esquivar diversos obstáculos (sean bombas o bolas de fuego) mientras sube por escaleras (rotas o en perfecto estado) y recoge recompensas (paraguas o carteras) para rescatar a una rehén rubia (con moño o coleta) que el gorila ha secuestrado se hace extensible contra Universal y sus licenciatarias.[11]

La decisión del juez Sweet dejó a Nintendo sin cargos y a Universal en la posición de tener que responder ante todas las empresas a las que había amenazado. Coleco quiso recuperar el dinero que había pagado a Universal por derechos de autor. Atari también había aceptado pagar derechos por la versión para VCS de *Donkey Kong* que vio la luz unos meses antes de que el caso llegara a juicio y,

al saber que Nintendo había ganado el caso, también exigieron que Universal les devolviera el dinero. Hasta Ruby-Spears, la empresa que había creado la serie de dibujos animados de *Donkey Kong*, interpuso una demanda contra Universal Studios.

Tiger Electronics lanzó al mercado su juego de *King Kong* en cartucho para el VCS de Atari y también como un juego electrónico portátil.

> Dejémoslo en que cuando Coleco se enteró de que Nintendo había ganado el caso contra Universal, fueron y dijeron a esta última: «Oye, ¿y nosotros qué?». Lo que hizo Universal fue comprar acciones de Coleco por el valor de los derechos de autor que Coleco había pagado a Universal.
>
> **Al Kahn**

La contrademanda de Nintendo no llegó a los tribunales hasta el 20 de mayo de 1985. El 29 de julio de 1985 el juez Sweet obligó a Universal a pagar 1,8 millones de dólares a Nintendo en concepto de gastos legales, fotocopias, costes derivados de la creación de gráficas y tablas para el juicio y lucro cesante.

Cuando se cerró el caso, la industria de los videojuegos estaba a punto de desaparecer y Coleco ya había entrado en el negocio de los muñecos.

[1*] En el momento de escribir este volumen, Milton Bradley todavía sigue fabricando *Simon*.

[2*] La ColecoVision estaba a la venta por 195 dólares. En aquella época, Atari había rebajado el precio del VCS a 135, ya que preparaba el lanzamiento de una nueva consola llamada 5200.

[3*] En 1978 un ejecutivo de Atari llamado Joe Robbins firmó un inspirado acuerdo gracias al que consiguió los derechos exclusivos de *Pac-Man*.

> Skip Paul y Ray Kassar dijeron a Joe [Robbins]: «Tienes que ir a Japón y hablar con Namco, pero no firmes nada con ellos». En Atari teníamos la impresión de que nos debían dinero.
>
> Joe volvió una semana después. En el informe que entregó había una foto en la que aparecía firmando un contrato y jugando al golf con [Masaya] Nakamura. Joe

aceptó pagarles un millón de dólares y ellos consiguieron renovar el contrato, pero nosotros los derechos de sus juegos de recreativas. En aquel momento no tenían ningún gran éxito.

Pasó como en el cuento de Jack y las habichuelas mágicas y Joe volvió con unas habichuelas que no servían para nada.

Pero una de esas habichuelas resultó ser un juego llamado Pac-Man. Visto ahora, fue la mejor adquisición de la década, pero en aquel momento creo que casi le costó su empleo.

Al Alcorn

[4*] Lo hicieron para que Dino DiLaurentis no tuviera problemas con la nueva versión de la película.

[5*] John Kirby, el abogado de Nintendo, puso de manifiesto aquella afirmación de Sheinberg durante el contrainterrogatorio.

---

[1] «Boom Times in Bad», *Fortune* (7 de febrero de 1983): 6.

[2] La mayor parte de la información de esta sección está sacada de *Universal City Studios, Inc v. Nintendo Co. Ltd.*, Suplemento Federal 615 (Corte del Distrito de Nueva York, 1985), pp. 838-865.

[3] *Universal City Studios, Inc v. Nintendo Co. Ltd.,* Suplemento Federal 615 (Corte del Distrito de Nueva York, 1985), p. 845.

[4] *Ibid*.

[5] *Ibid*.

[6] *Ibid*.

[7] *Ibid*.

[8] *Ibid*.

[9] *Ibid*., p. 862.

[10] *Ibid*., p. 842.

[11] *Ibid*., p. 859.



La caída

Con Robotron se llegó a la cima del desarrollo de juegos interactivos. Si tuviera que irme a una isla desierta y hubiera toma de corriente, lo que me llevaría sería Robotron. Sin duda.

David Thiel, ex ingeniero de sonido de Gottlieb

Y el gran puñetazo en la mesa de Atari esta Navidad tiene pinta de ser de otro planeta: esta semana Atari lanza al mercado el primer juego basado en E. T. El extraterrestre, a tiempo para llegar a las jugueterías en noviembre.

William D. Marbach y Peter McAlevey, «A New Galaxy of Video Games», *Newsweek*, 25 de octubre de 1982

Spielberg quería que *E. T.* fuera un juego tipo Pac-Man, pero mi intención era hacer algo original. Ahora que puedo echar la vista atrás, quizá no fuera tan mala idea.

Howard Scott Warshaw, ex diseñador de juegos de Atari Corporation

En los salones recreativos

Nadie se dio cuenta de que el negocio de los salones recreativos empezaba a venirse abajo en 1982. Los propietarios, que aún creían que solo necesitaban juegos buenos para que todo volviera a ir bien, seguían buscando grandes éxitos que consiguieran levantarles el negocio. Y lo cierto es que algunos de los mejores juegos de todos los tiempos salieron entre finales de 1982 y mediados de 1983.

Robotron 2084

> En aquel momento no dejaba de pensar en la novela 1984. Todo el mundo estaba muy emocionado con Orwell, [el año] 1984 estaba a la vuelta de la esquina y me daba cuenta de que las cosas no eran para nada como en el libro.
>
> Me gusta mucho la ciencia ficción y cuando me puse a pensar en el tema… bueno, se me ocurrió que no iba a ocurrir demasiada cosa en los años siguientes. En realidad, el descalabro iba a llegar en el año 2084 y no serían los humanos los que subyugaran a otros humanos, sino los robots.
>
> **Eugene Jarvis, creador de *Robotron 2084***

Eugene Jarvis y Larry DeMar dejaron Williams poco después de terminar *Defender*, el primer juego que Jarvis había desarrollado como asesor autónomo. Abrieron una asesoría llamada Vid Kidz que diseñaba juegos para Williams y luego, en 1981, Jarvis tuvo un accidente de coche y se rompió la mano derecha.

Cuando DeMar y él empezaron a trabajar en un nuevo proyecto, Jarvis todavía tenía el brazo escayolado. Como habían hecho con *Defender*, en primer lugar Jarvis y DeMar idearon una historia que sirviera de trasfondo para el juego. Se les ocurrió que el juego

transcurriera en un mundo orwelliano. Como quedaban solo tres años para 1984 y estaba claro que los acontecimientos no iban en consonancia con la cronología de Orwell, lo ambientaron en 2084 para que la humanidad tuviera un siglo más de tiempo para crear un Gran Hermano viable.

En la historia de Jarvis y DeMar la humanidad creaba una raza de robots sirvientes, pero evolucionaban tanto que dejaban de necesitar a los humanos y se hacían los dueños del mundo.

> La idea partió de que en la actualidad tenemos muchísimas máquinas a nuestro servicio. Cada vez son más y más inteligentes, y llegará un punto en el que aparecerán activistas de los derechos robóticos, porque serán tan listos que hablaremos con ellos, serán nuestros amigos y nos buscarán información en internet y, cuando a alguien le dé por desenchufar el ordenador y se rompa el disco duro o lo que sea, ¡será asesinato! Será como si mataran a tu perro o algo así.
>
> En ese mundo hay ordenadores para ayudarnos con todo y recoger nuestra mierda, hasta que empiezan a preguntarse: «¿Para qué necesitamos a estos tíos? Son malas personas, fabrican bombas nucleares, se matan los unos a los otros. No paramos de tener problemas con ellos. ¿Quién es el que sobra?».
>
> **Eugene Jarvis**

Al principio de *Robotron 2084*, los robots han conquistado el mundo. Los jugadores no pueden hacer nada para ayudar a la humanidad y el juego no termina, solo se repite hasta que se agotan las vidas.

El jugador controla a un pequeño héroe con cabeza grande y gafas gruesas que Jarvis creía que se parecía a Elton John. El héroe y su familia son los últimos humanos sobre la faz de la Tierra y, según Jarvis, los robots quieren capturarlos para meterlos en un zoo.

Como de costumbre, Jarvis quería un juego en el que los jugadores estuvieran rodeados de enemigos. Estaba muy orgulloso de desarrollar juegos en los que ganar fuera casi imposible. En este caso, todas las fases del juego empezaban con el héroe y su familia rodeados por robots. El jugador tenía que controlar al héroe, disparar y esquivar a

los robots para salvar a su familia y, al mismo tiempo, esquivar minas y proyectiles. El juego tenía un ritmo frenético.

> En la mayoría de los demás juegos, como Galaxian o Space Invaders, los enemigos avanzaban hacia el jugador desde arriba. Nosotros llegamos a la conclusión de que encontrarse en el centro sería mucho más aterrador. Los enemigos podían venir desde cualquier dirección y no nos darían ni un respiro.
>
> **Eugene Jarvis**

El accidente de coche de Jarvis tuvo un papel muy importante en el diseño de *Robotron 2084*. Como todavía tenía el brazo escayolado, Jarvis tuvo que pasar unos días en cama. Allí atrapado, se puso a pensar en un juego famoso de Stern Electronics en el que los jugadores tenían que ayudar a un hombre a escapar de un laberinto mientras disparaban a robots que se movían muy despacio. A Jarvis le encantaba aquel juego, pero odiaba los controles porque había que usar el mismo *joystick* para mover al personaje y apuntar con el arma.

Cuando Jarvis volvió al trabajo, la escayola no le permitía manejar un *joystick* ni utilizar la configuración de botones con que se solían controlar la mayoría de los juegos, por lo que DeMar y él construyeron un controlador con dos *joysticks* colocando dos mandos de Atari 2600 sobre un panel. Con esa configuración, un *joystick* servía para manejar al protagonista y el otro para apuntar con el arma.

> Era el primer juego en el que se usaban dos joysticks, lo que te permitía moverte en una dirección mientras disparabas hacia otra. Los controles eran difíciles de dominar y mucha gente no podía… creo que un 80 por ciento de la población no es capaz de darse palmaditas en la cabeza y rascarse la barriga al mismo tiempo. El juego exigía mucha coordinación manual y la capacidad de escapar en una dirección mientras disparas hacia otra.
>
> **Eugene Jarvis**

Williams vendió menos de 20.000 máquinas de *Robotron 2084* y lo consideró un éxito. Años después, *Robotron 2084* se convertiría en todo un objeto de deseo para los coleccionistas de videojuegos.

Q*Bert

D. Gottlieb & Company, el grupo que ayudó a fundar la industria de las máquinas a monedas gracias a *Baffle Ball*, entró tarde en la industria de los videojuegos. Columbia Pictures ya había adquirido Gottlieb & Company cuando Gottlieb desarrolló *Reactor* y Coca-Cola era la dueña de Columbia Pictures, por lo que algunos empleados de Gottlieb solían bromear diciendo que trabajaban para Coca-Cola.

Gottlieb solo tenía un videojuego superventas: un jueguecito estrafalario llamado *Q*Bert*. El proyecto empezó cuando un ilustrador llamado Jeff Lee dibujó una torre de cubos en la pantalla de su ordenador como homenaje a M. C. Escher.

> Como era aficionado del gran artista holandés M. C. Escher, el maestro de las ilusiones ópticas, construí una pila de cubos con perspectiva isométrica y, mientras contemplaba mi imitación, me vino a la cabeza que se podría hacer un juego con ellos.[1]

Lee creó una pirámide de bloques al estilo de Escher y un personaje con dos piernas pero sin brazos que tenía que saltar por los bloques y disparar a enemigos con unos proyectiles que lanzaba por una nariz con forma de manguera. Puso al juego el nombre «Snots and Boogers» («Mocos y pelotillas»).

Gottlieb acababa de contratar a un programador de Bell Laboratories llamado Warren Davis. Aunque se le había asignado el proyecto de un juego llamado *Protector*, David a veces se paseaba por la oficina para ver si podía implicarse también en otros proyectos. Una noche los bloques en tres dimensiones de Jeff Lee le llamaron la atención.

> Q*Bert parecía el proyecto innovador de un equipo semiautónomo. Warren Davis era un buen programador que no tenía ningún tipo de experiencia en desarrollar juegos, pero se le ocurrió que podría ser divertido.
>
> Warren vio el trabajo de Jeff Lee, aquellos cubos

sombreados que cubrían la pantalla, y le pidió que le dejara una copia. Empezó a jugar y dijo: «El problema es que cubre demasiado la pantalla». Así que lo que hizo fue formar una pirámide.

David Thiel

La mayor aportación de Davis al juego fue cambiar su concepto de los disparos a la estrategia. Davis eliminó el arma de la nariz e hizo que el objetivo del juego consistiera en salvar al protagonista, no en matar enemigos.

Una noche, un trabajador de Gottlieb llamado Ron Waxman vio el juego y dijo a David que los bloques deberían cambiar de color cuando el personaje sin brazos saltara a ellos. Gracias a esa sugerencia el juego por fin tenía un objetivo claro: cambiar todos los bloques a un color concreto mientras se evitaba a los enemigos.[1*]

En una reunión, otro empleado de Gottlieb llamado Richard Tracy sugirió que el juego y el protagonista se llamaran Q*Bert, un nombre derivado de las palabras «Cube» (cubo) y «Hubert».[2]

El juego empezó a tomar forma. Los enemigos de Q*Bert se volvieron más disparatados que amenazadores. Eran animales representados con un estilo de dibujo animado, entre los que había una serpiente saltarina llamada Coily, un duendecillo con cabeza de fregona llamado Ugg y una capucha sumida en las sombras llamada Wrongway. A Lee también se le ocurrió la idea de crear dos diablillos bastante inofensivos llamados Slick y Sam que complicaban la vida a Q*Bert devolviendo los cubos por los que ya había pasado a sus colores originales.

A Lee y un ingeniero de sonido llamado Dave Thiel se les ocurrió un recurso humorístico que daba a Q*Bert una personalidad única. Cuando Coily, Ugg o Wrongway lo atrapaban o cuando se caía del escenario, Q*Bert soltaba un grito y acto seguido se oía un ruido sordo y repugnante. En otras ocasiones el personaje murmuraba un galimatías furibundo mientras aparecía sobre su cabeza un bocadillo con mensajes como «@!#@!».

Además de eso y sin estar relacionado con lo que Warren y Jeff tenían entre manos, me habían encargado usar un chip de voces digitalizadas que venía en la tarjeta de sonido de

una máquina de pinball. Era un incordio de tarea porque la tecnología era muy cutre. Tenía que unir manualmente las unidades de voz, esos pequeños sonidos, para hacer que dijeran cosas. No se parecía en nada a unir letras en un papel para formar palabras.

Queríamos que el juego dijera: «Has conseguido 10.000 puntos extra», y lo más cerca que estuve de conseguirlo después de todo un día de trabajo fue: «puntos menestra».

Me frustró mucho y dije: «Que le den. ¿Qué pasa si meto números aleatorios en el chip en vez de tanto esfuerzo por componer algo inteligible?». Sonaba como un alienígena. Como si debiera haber alguien capaz de entenderlo, aunque por supuesto no podía haberlo porque era un galimatías.

Para entonces Warren ya había conseguido que Q*Bert saltara por los cubos y le dije: «Tengo una cosa para ti».

David Thiel

*Q*Bert* se puso a la venta en 1983 y la popularidad del juego fue tal que llegaron a firmarse acuerdos de licencia para fiambreras, juegos de mesa y una serie de dibujos animados. Gottlieb vendió unas 25.000 máquinas recreativas de *Q*Bert*.

Dragon’s Lair

En 1983 Cinematronics, la empresa pionera de recreativas que lideró el paso a los gráficos vectoriales a finales de la década de 1970, sacó al mercado *Dragon’s Lair*.

Aquel juego, que combinaba ingeniería informática y un reproductor LaserDisc de Pioneer, tenía gráficos con aspecto de dibujos animados que parecían sacados de una película de Disney. Y no era de extrañar, porque los había creado Don Bluth, un antiguo animador de Disney que había trabajado en películas como *Robin Hood, Los rescatadores* o *Pedro y el dragón Elliot*.

Don Bluth había sido una persona importante en Disney, uno de los herederos electos de la empresa, pero decidió dejarla y trabajar por su cuenta. Era el primero de aquellos elegidos

que dejaba la empresa y Disney hizo todo lo que pudo para hacerle la vida imposible.

Rick Dyer, fundador de RDI Technologies

En *Dragon's Lair* los jugadores tenían que ayudar a un caballero llamado Dirk a rescatar a la princesa Daphne, cautiva en un maléfico castillo. La jugabilidad era un cruce entre una serie de dibujos animados antigua y una sucesión de preguntas con varias respuestas posibles. En la pantalla se mostraban varias secuencias animadas en las que Dirk se enfrentaba a ciertos peligros y el jugador tenía que reaccionar moviéndolo con el *joystick* o pulsar un botón para que desenvainara la espada.

Por ejemplo, en una escena Dirk entraba en una habitación en la que había un matraz con un líquido burbujeante encima de una mesa y un cartel que rezaba «Bébeme» encima. Si no se hacía nada, Dirk se bebía aquel líquido y moría, pero el jugador podía empujar el *joystick* a la derecha y hacer que se marchara de la habitación.

Si se bebía la poción, en la siguiente escena animada Dirk aparecía atragantándose. Cuando se cometían tres errores, aparecía la imagen de Dirk convirtiéndose en esqueleto y frunciendo el ceño al jugador.

Cinematronics llevaba un año en suspensión de pagos cuando se lanzó *Dragon's Lair* y para terminar el proyecto había tenido que asociarse con RDI Technologies, una empresa que más tarde intentaría poner a la venta un sistema de juegos domésticos que usaba LaserDisc.[2*]

Aquella nueva tecnología fascinó al público y fue uno de los principales motivos de que *Dragon's Lair* se convirtiera en un éxito inmediato y rentable. Cinematronics vendió más de 16.000 máquinas de *Dragon's Lair* en 1983 por una media de 4.300 dólares.[3] Coleco adquirió los derechos para el mercado doméstico, lo que proporcionó a Cinematronics otros dos millones de dólares. *Dragon's Lair* triunfó tanto que Cinematronics desarrolló un juego muy similar llamado *Space Ace* unos meses después.

A Steven Spielberg le encantaba Dragon's Lair. Después de ver el juego se puso en contacto con Bluth y colaboraron en algunas películas.

Pero entonces tuvo lugar una batalla entre Cinematronics, Don Bluth y RDI Technologies. Bluth había empezado a trabajar en *Dragon's Lair II* poco después de terminar *Space Ace*, pero el juego no vio la luz hasta 1991. Cuando terminó el desarrollo, Cinematronics y RDI Technologies habían desaparecido, así que Leland, una empresa de Tejas, fue la que lanzó *Dragon's Lair II: Time Warp* en los salones recreativos.

Mylstar (antes Gottlieb), Atari y Williams también sacaron juegos en LaserDisc como hacía Cinematronics, pero *Dragon's Lair* fue el único de ellos que llegó a ser un éxito.

Los videojuegos penetran en la sociedad

A mediados de 1982 empezó el largo declive de la industria de las máquinas recreativas, pero aun así los videojuegos se infiltraron en otros aspectos de la cultura popular estadounidense. Los presentadores de vídeos de la MTV hablaban de videojuegos. Disney rodó una película llamada *Tron* en la que el actor Jeff Bridges salvaba el mundo metiéndose en un superordenador y derrotando a un programa malvado en una serie de batallas parecidas a un videojuego. Era la primera película que tenía efectos especiales creados por ordenador e inspiró dos juegos de Bally/Midway, *Tron* y *Discs of Tron*, y también varios cartuchos domésticos de Mattel. Las recreativas también aparecían de fondo en muchas películas.

Los consumidores ya no tenían que ir a la tienda a comprar juegos, podían hacerlo desde casa. Columbia House, la empresa matriz de Columbia Record Club, puso en marcha Columbia Cartridge Club. Otras empresas como Tele Soft Inc., y VideoLivery pusieron a disposición de los usuarios líneas telefónicas gratuitas para que pudieran pedir las últimas novedades en videojuegos. Hubo empresas que incluso empezaron a experimentar con el envío de los juegos por

módem o por la televisión por cable.

Los desarrolladores de *software* también buscaron nuevas temáticas para los juegos. En octubre de 1982, Caballero Control Corporation lanzó tres juegos de temática adulta para el Atari VCS. Los juegos eran *Custer's Revenge, Bachelor Party* y *Beat 'Em & Eat 'Em*. Todos tenían mucha más violencia que sexo y salieron a la venta por 49,95 dólares.

De aquellos tres juegos, *Custer's Revenge* fue el que acaparó la atención. En el juego había que ayudar a Custer a escapar de una batalla esquivando flechas. Cuando lograba huir del campo de batalla encontraba a una mujer india atada a un poste y la violaba.

> En realidad hubo varios intentos de desarrollar juegos para adultos en 1982 y 1983. Caballero, una empresa pornográfica sueca, creó una filial llamada Mystique que puso a la venta tres cartuchos para el VCS. Uno de ellos fue Custer's Revenge, un juego en el que tenías que correr de un lado a otro esquivando las flechas de los indios. Si lo conseguías, el protagonista violaba a una india que estaba atada a un poste.
>
> Ya os imaginaréis que a los grupos de nativos americanos no les encantó precisamente la idea. Hubo protestas por todo el país y el grupo feminista radical Women Against Pornography organizó muchas manifestaciones.
>
> Recuerdo hablar con una representante de esa organización y decirle que, para mí, la mejor forma de impedir que el juego se vendiera era dejar de hablar de él. Eran unos juegos espantosos, de los que casi nadie tocaría ni con un palo de tres metros.
>
> Pero pusieron toda la carne en el asador con Custer's Revenge y consiguieron que vendiera el doble de copias que el resto de juegos para adultos. Mystique llegó a vender unas 80.000 copias de Custer's Revenge en una época en la que los juegos ya vendían más de medio millón.
>
> **Arnie Katz, ex redactor jefe de *Electronic Games***

La expansión del negocio de los videojuegos fue otra prueba de la buena salud de la industria. En 1982 Activision reemplazó a Atari como la empresa de crecimiento más rápido en la historia de Estados Unidos. Con grandes éxitos como *Pitfall* y *River Raid*, Activision

consiguió más de 150 millones de dólares en ventas en 1982.

> Activision tuvo muchísimo éxito. Antes de que apareciera Compaq se la consideraba la empresa con mayor tasa de crecimiento en la historia de Estados Unidos. Pasamos de cero a unas ventas anuales de 160 millones de dólares en tres años.
>
> **Alan Miller, cofundador de Activision**

En abril de 1982, Atari lanzó al mercado uno de los cartuchos de videojuegos más esperados de todos los tiempos: la versión para VCS de *Pac-Man*. Tuvo una demanda tan inmensa que los ejecutivos de Atari creyeron que muchos consumidores adquirirían el VCS solo para poder jugar a *Pac-Man*. Atari fabricó 12 millones de cartuchos del juego.

> En 1982 distribuimos 12 millones de cartuchos de Pac-Man. Fue todo un récord. Distribuir 12 millones de cartuchos de un producto que se vendía al público por 25,75 dólares era extraordinario.
>
> **Ray Kassar, ex presidente y director ejecutivo de Atari**

> Fuimos el primer minorista que se atrevió a poner anuncios de un videojuego en televisiones nacionales. Fue el 6 de abril de 1982, la fecha en que salió un pequeño videojuego llamado Pac-Man. Vendimos más de un millón de cartuchos de Pac-Man.
>
> **Al Nilsen, ex encargado de compras electrónicas de JC Penney**

Toda la industria de los videojuegos enloqueció de emoción con el lanzamiento de *Pac-Man*. Se abrieron secciones de videojuegos en las tiendas, las jugueterías se peleaban por conseguir los últimos cartuchos y Kmart y JC Penney competían con Sears para convertirse en el mayor minorista de videojuegos. JC Penney, siguiendo las indicaciones de un comprador de juguetes con muchas tablas llamado Al Nilsen, consiguió superar por muy poco a Sears y convertirse en el vendedor número uno de productos Atari.

General Computer y Atari

> Kevin [Curran] y yo nos dimos cuenta tarde de que habíamos sido unos ingenuos. No comprendimos lo que querían de nosotros y de verdad creíamos que el dinero que nos pagaban era por desarrollar videojuegos, como estipulaba el contrato.
>
> Años más tarde y tomando unas cervezas no dejábamos de reírnos de que, en realidad, su intención era pagarnos 50.000 dólares al mes durante dos años para mantenernos apartados de la industria.
>
> **Doug Macrae, cofundador de General Computer**

En agosto de 1981 Atari llevó a juicio a General Computer para que dejara de fabricar *kits* de mejora, pero el caso se resolvió fuera de los tribunales. General Computer accedió a desarrollar videojuegos para Atari y a dejar de fabricar los *kits* de mejora, y Atari retiró la demanda y pagó 50.000 dólares al mes durante los dos años siguientes a cambio del derecho de retracto sobre todos los juegos que pudieran desarrollar.

Doug Macrae y Kevin Curran, los fundadores de General Computer, no tardaron en montar una oficina más grande y contratar programadores que los ayudaran a diseñar y fabricar nuevos juegos. Lo que no entendían era que Atari no esperaba recibir ningún juego suyo: los 50.000 dólares al mes eran su forma de sacarlos del negocio.

90 días después llamaron a Atari para preguntar cómo querían que les enviaran su primera creación, un juego de recreativas llamado *Food Fight*.

> Atari no supo nada de nosotros durante los casi 90 días siguientes y luego los llamamos para decirles: «Ya tenemos nuestro primer videojuego y nos gustaría que le echarais un vistazo». Me dio la impresión de que nos respondieron bastante sorprendidos: «No lo esperábamos, pero… claro, claro». Y les enviamos aquel juego, Food Fight.
>
> **Doug Macrae**

Food Fight era un juego de persecuciones desenfrenadas en el que

Charley Chuck, un joven rubio, tenía que recoger tartas, plátanos y demás comida para lanzársela a unos cocineros que intentaban atraparlo. Era un juego muy simple que tenía por objetivo alcanzar y comerse el helado que se encontraba al otro lado de la pantalla. El diseño del chico que tiraba la comida estaba pensado para parecerse a Jonathan Hurd, el programador jefe del proyecto. Atari compró el juego y lo distribuyó.

Food Fight no tuvo demasiado éxito, pero la velocidad con la que General Computer lo había desarrollado llamó la atención de los ejecutivos de Atari. Preguntaron a Curran y Macrae si podían desarrollar algún juego para el VCS y así fue como empezaron a crear el juego que se convirtió en uno de los cartuchos más populares de toda la historia de Atari.

Entre 1982 y 1984, General Computer contrató a un total de setenta ingenieros y acabó por tener más personal que el equipo interno de investigación y desarrollo del VCS de Atari. Curran y Macrae desarrollaron setenta y dos juegos en aquella época, entre los que se encontraban las versiones domésticas de *Ms. Pac-Man, Centipede* y *Pole Position*.

La Atari 5200

A finales de 1982, Atari por fin llevó a cabo la mejora de *hardware* que Nolan Bushnell había sugerido en 1978: una consola de videojuegos nueva y mejorada que se llamó Atari 5200. Tenía forma de cuña rectangular, el mismo procesador que el ordenador personal Atari 400 y un precio final de 250 dólares.

El equipo de ingenieros de Atari estaba particularmente disgustado con la 5200. En los meses que precedieron a su lanzamiento hicieron circular una petición por el departamento de investigación y desarrollo para impedir la salida a la venta si no se incluía un nuevo sistema de control. Pero Ray Kassar ignoró la petición cuando se la hicieron llegar y ordenó que se empezara a fabricar el sistema.

Para apoyar el lanzamiento de la nueva consola, Atari preparó nuevas versiones de *Super Breakout, Pac-Man, Centipede, Space Invaders, Defender, Missile Command* y *Galaxian*. (General Computer desarrolló más de la mitad de los juegos de la 5200). En total se lanzó un total de doce cartuchos al mercado junto al sistema.

Muchos reseñadores y analistas quedaron impresionados. *Newsweek* afirmó que la 5200 era «una mejora muy significativa en relación a la 2600» (con el lanzamiento de la 5200, Atari empezó a llamar «2600» al VCS).[4] La revista *Video Games* dijo que la 5200 era un «producto con clase» y elogió el sistema por los efectos especiales que era capaz de mostrar, sus gráficos a color en alta resolución, la capacidad para manejar varios objetos en movimiento al mismo tiempo y el sofisticado sintetizador de sonido que incluía.[5]

A pesar de todos sus puntos fuertes, la 5200 también tenía fallos. Era más cara que la ColecoVision y sus gráficos no eran tan atractivos. Tenía un catálogo de juegos bastante limitado y el equipo de desarrollo de Atari no podía dedicarse al sistema al cien por cien porque seguían desarrollando juegos para la enorme cantidad de 2600 que ya habían vendido. Según Arnie Katz, redactor jefe de *Electronic Games*, la 5200 era «un sistema molesto y lleno de errores que solo sirve para jugar a los mismos juegos viejos, pero con la calidad audiovisual un poco mejorada».

Según Bill Kunkel, director ejecutivo de *Electronic Games*, el principal problema de la 5200 era el controlador. Los *joysticks* de la consola no se quedaban centrados al soltarlos, lo que volvía más difícil controlar los juegos. Otros *joysticks* tenían muelles para dejarlos centrados, pero los de la 5200 quedaban sueltos.

> El éxito de la 2600 llegaba a su fin y el de la ColecoVision ya había pasado, por lo que dieron el paso hacia un sistema de nueva generación, la 5200.
>
> La 5200 tenía juegos muy buenos e hicieron versiones en cartucho de los mejores juegos de ordenador del 400 y el 800.
>
> Pero aun así era un sistema abocado al fracaso por un error muy absurdo: tenía los peores controladores de la historia de la industria, unos joysticks que no volvían al centro al soltarlos. Aquellos controladores parecían un

colgajo. Intenta jugar con uno de esos a Dig Dug o Pac-Man y verás qué pasa.

Bill Kunkel, ex director ejecutivo de *Electronic Games*

Vectrex

En 1982, General Consumer Electronics (GCE) lanzó un producto que cerraba el hueco entre las recreativas de sobremesa y las consolas de videojuegos: Vectrex. Tenía una altura de unos 35 centímetros, un monitor en blanco y negro integrado de 9 pulgadas que mostraba gráficos vectoriales, una ranura para cartuchos y un controlador integrado y muy aparatoso.

Se rumoreaba que el presidente de GCE, Ed Krakauer, se había encontrado con un hombre de negocios asiático en un viaje por Oriente. El empresario le contó que tenía un almacén lleno de monitores que se habían fabricado para máquinas de electrocardiogramas. Según el rumor, ese hombre ofreció los monitores a Krakauer por menos dinero del que había costado fabricarlos (ya que la empresa que los había encargado rechazó el pedido en el último momento). Krakauer compró los monitores y encargó a un equipo de ingenieros diseñar con ellos una consola de juegos. El sistema se llamó Vectrex.

Se puso a la venta por 199 dólares, fue todo un éxito y GCE vendió todas las unidades que había fabricado. Por desgracia, cuando Krakauer se quedó sin monitores ya no pudo fabricar más. Krakauer volvió a Asia para intentar conseguir otra remesa de monitores a buen precio, pero descubrió que encargar monitores vectoriales a un fabricante era mucho más caro que comprárselos a un vendedor en apuros, así que abandonó el proyecto.

Según Hope Neiman, uno de los primeros trabajadores de GCE, la leyenda del almacén lleno de monitores no tiene el menor fundamento.

Esa historia de los monitores no es cierta. De hecho, tuvimos muchos problemas para conseguir monitores de 9 pulgadas

> porque ya no se fabricaban. En aquellos tiempos ya se empezaban a fabricar cada vez más grandes.
>
> Los monitores los hicimos en Hong Kong.
>
> **Hope Neiman, ex director de márketing de General Consumer Electronics**

Ed Krakauer, Lee Chaden y Shelly Morrick, los fundadores de GCE, pretendían fabricar una consola con monitor integrado desde el día en que fundaron la empresa. No hubo ningún encuentro fortuito ni un almacén lleno de monitores a precio de saldo.

Desarrollar aquella consola requirió invertir capital. GCE, al igual que Coleco, usó los beneficios del lucrativo mercado de los juegos portátiles de finales de la década de 1970 para desarrollar una consola de videojuegos.

> El desarrollo fue muy caro. Para mejorar nuestro flujo de caja desarrollamos tres relojes con juegos, GameTime, ArcadeTime y SportsTime. Los dos últimos hasta tenían unos pequeños joysticks incorporados al reloj, además de un botón.
>
> Y todos ellos tenían la opción de desactivar el sonido. Con aquello nos ganamos a los padres, y, además, los chavales podían jugar con ellos en la escuela sin que el profesor se enterara. Creo que tuvieron un precio de 39,95 dólares.
>
> **Hope Neiman**

Al igual que muchas empresas pequeñas, GCE tenía limitaciones de personal y presupuesto. Muchos juegos de la compañía estaban desarrollados por programadores externos, ya que el equipo de investigación y desarrollo de GCE solo tenía tres trabajadores. Cuando Toys “R” Us rechazó vender *GameTime* porque GCE era una empresa demasiado pequeña, GCE hizo que aumentara la demanda de sus productos repartiendo miles de ejemplares gratuitos a los suscriptores de la revista *Boy’s Life* y animando a los chicos a pedir *GameTime* en sus tiendas de juguetes. Fueron tantos niños a Toys “R” Us para preguntar por él que la empresa empezó a poner a la venta los productos de GCE.

Antes de que GCE pudiera lanzar Vectrex, la empresa tuvo

problemas de financiación. En su búsqueda de un socio comercial, Hope Neiman voló a Massachusetts para presentar el sistema a los ejecutivos de Milton Bradley, una empresa que se había forrado con los primeros juegos portátiles, como *Simon*.

> Era bastante probable que tuviéramos que bajar el precio unitario y perdiéramos dinero, que es lo que se hace hoy en día para conseguir que la gente compre tu hardware. Y eso iba a requerir un gran inversor. La industria estaba en auge, pero la bolsa iba mal.
>
> A mediados de los ochenta no podías salir a bolsa y esperar obtener algo ni remotamente parecido a un retorno de inversión razonable. Pero la industria tenía impulso y Ed estaba muy bien relacionado, por lo que acaparamos mucha atención. Presenté el producto a todos y cada uno de los grandes estudios. Lo presenté a las empresas de juguetes más grandes, a capitalistas de riesgo… a todo el mundo. Es posible que hiciéramos unas cincuenta presentaciones el mismo mes.
>
> [Los ejecutivos de] Milton Bradley sentían que se les había escapado el tren: al fin y al cabo, Mattel se había vuelto un pez gordo con su Intellivision. La junta directiva era un poco conservadora y, aunque sabían que merecería la pena, no estaban muy seguros de querer hacerlo.
>
> Pero decidieron comprar la empresa. Al principio nos dijeron que nos dejarían libertad de acción porque habíamos demostrado que éramos capaces de tener éxito.
>
> **Hope Neiman**

La pantalla de gráficos vectoriales de Vectrex fue al mismo tiempo una maldición y una bendición. A los entusiastas más acérrimos de los videojuegos les gustaban las imágenes en alta resolución que conseguía. En aquella época los juegos vectoriales como *Tempest* y *Star Trek* todavía arrasaban en los salones recreativos y los aficionados conocían las ventajas de los gráficos vectoriales. A muchos padres también les gustaba la idea de que el sistema tuviera su propio monitor, porque así ellos podían ver la televisión mientras sus hijos jugaban.[3*] Un redactor de *Newsweek* elogió los gráficos de Vectrex en un artículo navideño sobre el fenómeno de los videojuegos.

No obstante, el público mayoritario pensaba que los gráficos vectoriales eran aburridos en comparación con las versiones coloristas

de juegos de máquinas recreativas que estaban disponibles para el Video Computer System (VCS), la Intellivision y, sobre todo, la ColecoVision.

Para añadir color a sus juegos, GCE siguió el ejemplo de la Magnavox Odyssey y fabricó transparencias de plástico para que los jugadores las colocaran sobre los monitores. Aquel sistema podría haberse considerado ridículo del todo si Cinematronics no hubiera utilizado uno similar para añadir colores a la versión para recreativas de *Star Castle* unos años antes.[4*]

Milton Bradley hizo una demostración de Vectrex en el Consumer Electronics Show de invierno de 1982 y empezó a distribuirla en octubre de ese mismo año. El sistema salió a la venta a un precio de 199 dólares y contaba con un juego parecido a *Asteroids* llamado *Mine Storm* grabado en sus circuitos. Los cartuchos tenían un precio entre los 30 y los 40 dólares. Vendieron todas las unidades y consiguieron un beneficio bruto de unos 80 millones de dólares.

El campo de batalla

Atari, Coleco y Milton Bradley no eran las únicas empresas que querían repartirse el pastel de la fiebre por los videojuegos de 1982. Mattel puso a la venta un módulo de voz que añadía diálogos a algunos juegos de Intellivision. Magnavox, que seguía intentando volver al mercado con su Odyssey 2, también lanzó un módulo de voz. En mayo de 1982, Astrovision lanzó el Astrocade, un sistema que Bally había puesto a la venta originalmente con el nombre Bally Astrocade en 1978.

Pero el producto más extraño de 1982 fue el que lanzó Zircon International, que volvió a poner en el mercado el Fairchild Channel F con algunas mejoras y lo bautizó como Channel F II.

En un artículo de la *Newsweek* del 24 de octubre de 1982, los redactores William D. Marbach y Peter McAlevey resumían el estado de la industria y sus apuestas más fuertes para la Navidad de aquel

año.

> Ya están aquí. *Zaxxon, Smurf, E. T., Donkey Kong* y muchos más. Toda una nueva generación de videojuegos y de máquinas de videojuegos que se abre camino a bocados en las jugueterías como si de Pac-Man se tratara. En líneas generales, estas novedades son toda una mejora. Los fabricantes han aprovechado al máximo los avances recientes en tecnología de semiconductores para crear entretenimiento de última generación. Por primera vez, los gráficos y la jugabilidad de los juegos domésticos empiezan a parecerse a los de las recreativas. En algunos casos, los desarrolladores de juegos domésticos han logrado incluso ponerse por delante y hacer que los juegos «hablen».
>
> Esta nueva remesa de productos se pondrá a la venta para Navidad. Los fabricantes se enfrentan entre ellos como pilotos de caza estelar que tienen delante un ejército de naves extraterrestres. Las apuestas son altas: la industria de los videojuegos se ha convertido en un negocio casi tan grande como el del cine y es muy posible que pronto un gran cartucho de videojuego sea capaz de superar en ventas a cualquier película de Hollywood salvo las más taquilleras.[6]

La gran sorpresa

El 7 de diciembre de 1982 Atari anunció que esperaba aumentar de un 10 a un 15 por cierto sus ventas en el último trimestre del año fiscal. Hasta el anuncio, las previsiones de los ejecutivos en Atari no bajaban del 50 por ciento. Los analistas se sorprendieron mucho. Atari nunca había dado muestras de que las ventas no iban bien. Las noticias desataron el pánico.

Cuando la Bolsa de Nueva York cerró el 8 de diciembre, las acciones de Warner habían caído de 16¾ a 35⅛ puntos y había empezado el desplome de la industria de los videojuegos.

Warner Communications lo pasó todavía peor cuando, unos días después, se supo que el presidente y director ejecutivo de Atari, Ray Kassar, había vendido 5.000 acciones de Warner antes de anunciar los

resultados de ventas de la compañía. Dijo que el anuncio no tenía nada que ver con su venta y terminó devolviendo el dinero, pero el daño ya estaba hecho.

> Vendí 5.000 acciones de Warner Communications, que representaban un 1 por ciento del total de mis activos.
>
> No lo hice en el mejor momento, pero fue porque mi asesor financiero me había hablado de una buena oportunidad de inversión y necesitábamos ese dinero. Creo que fueron unos 82.000 dólares en total. Cuando vendí las acciones, informé a la empresa.
>
> Tuve una inspección de la Comisión de Bolsas y Valores, pero se resolvió sin que emprendieran acciones contra mí. Si hubiera querido abandonar la empresa, habría vendido cientos de miles de acciones de Warner Communications, no solo 5.000.
>
> **Ray Kassar**

Los enquistados problemas de Atari empezaron a contagiarse al resto de la industria de los videojuegos. Durante el auge de la industria, la compañía se llenó de vendedores y otros ejecutivos. Como dirían más adelante varios ex empleados de la empresa, Atari se convirtió en un nido de licenciados en administración de empresas y olvidó por completo su juventud alocada.

Como la industria no dejaba de crecer, algunos ejecutivos empezaron a creer que podrían vender cualquier cosa mientras estuviera empaquetada como un videojuego. Purina desarrolló un juego llamado *Chase the Chuck Wagon*, que era una versión jugable de un anuncio de televisión de comida para perros marca Chuck Wagon. Y Atari llegó a lanzar una versión en videojuego del cubo de Rubik.

> Teníamos por allí a licenciados en empresariales de veinticuatro y veintiséis años que tomaban decisiones multimillonarias. Poco después de entrar en Atari —creo que llevaba por allí menos de un mes—, recuerdo que habían aprobado crear una versión en videojuego del cubo de Rubik.
>
> La mujer que llevaba el departamento de márketing de Norteamérica vino a preguntarme si la división internacional estaría interesada en promocionarlo en el extranjero. Mi

respuesta fue: «No. Ni de broma».

Se sorprendió de que me costara tan poco decidirme y me dijo: «¿Por qué no ibais a estar interesados?».

Y respondí: «Bueno, tendrías que explicarme en qué es mejor una versión electrónica de 40 dólares que el producto original, que cuesta 3,98, es portátil y puedo jugar con él donde me dé la gana. Si me convences de que es mejor, estaré encantado de plantearme promocionarlo a nivel internacional».

Rubik's Cube fue todo un desastre.

Steven Race, ex vicepresidente de márketing y comunicaciones de la división internacional de Atari

El primer indicio de los problemas llegó en mayo de 1982, pero nadie pareció darse cuenta. Atari fabricó 12 millones de copias de *Pac-Man*, a pesar de que los análisis de la empresa aseguraban que había menos de 10 millones de personas que tuvieran y usaran la 2600. Atari fabricó dos millones de copias de más porque creía que millones de personas comprarían el *hardware* solo para jugar a *Pac-Man*.

Para acelerar el desarrollo del juego, Atari contrató a un programador llamado Todd Frye y le prometió una comisión por cada cartucho de *Pac-Man* que fabricara la empresa. Con esas condiciones, Frye ganaba dinero aunque hiciera un mal juego. Algunos rumores apuntan a que sacó más de un millón de dólares.

Ya fuese por una mala programación o por un fallo del *hardware*, la versión de *Pac-Man* desarrollada por Frye tenía una animación lenta y errática y los fantasmas parpadeaban tanto que a veces apenas se veían en la pantalla. Atari vendió siete millones de copias de aquel *Pac-Man*, pero mucha gente quedó tan decepcionada con el juego que pidió que les devolvieran el dinero.

El primer gran problema fue la versión terrible de Pac-Man que desarrolló Atari. Era increíble que hubieran desarrollado una versión tan inestable y poco fluida. Y vendieron un montón, pero ahí está la paradoja: cuantas más copias vendían, a más gente decepcionaban.

Arnie Katz

Aquel verano, algunos minoristas cancelaron los pedidos, pero en Atari no se preocuparon porque los grandes, JC Penney, Sears y

Kmart, seguían interesados. Es posible que Ray Kassar comentara esos problemas con Manny Gerard, el ejecutivo de Warner que se encargaba de Atari, pero los dos mantuvieron una confianza absoluta. Atari todavía suponía un 70 por ciento de los beneficios de Warner.[7]

El desarrollo de *E. T.*, un juego basado en una película muy taquillera de Steven Spielberg, agravó los problemas de la compañía. Muchos analistas culparon a Kassar de aquel desastre, pero todo empezó con Steven Ross, el presidente de Warner Communications.

> Recibí una llamada de Steve Ross. Tenía muchas ganas de que Spielberg hiciera películas para Warner y me contó que había llegado a un acuerdo con él para desarrollar un juego de E. T.
>
> Me preguntó mi opinión y le dije: «Creo que es muy mala idea. Nunca hemos desarrollado un juego de acción a partir de una película».
>
> Y su respuesta fue: «Bueno, pues también he garantizado a Spielberg 25 millones de dólares en materia de derechos de autor, independientemente de lo que hagamos».
>
> **Ray Kassar**

Cuando Ross pidió a Spielberg los derechos de *E.T.*, en Atari seguían convencidos de que iba a ser un buen año. El cartucho de *Pac-Man* había sido un fracaso, pero Kassar y Gerard todavía aseguraban que las ventas de Atari se incrementarían en un 50 por ciento para el cuarto trimestre. Es posible que Ross no estuviera al tanto de la magnitud del fiasco de *Pac-Man* y confiara en que un juego basado en *E. T.* pudiera comerse el mercado.

Ross dijo a Spielberg que el juego estaría listo para la campaña navideña. Firmaron el acuerdo a finales de julio y quedaba muy poco tiempo para diseñar y fabricar el juego.

> Le pregunté a Steve: «¿Y cuánto tiempo tenemos para producirlo?».
>
> Me dijo que tenía que estar listo para la Navidad de 1982.
>
> Me llamó en julio, a finales de julio.
>
> Respondí: «Steve, el tiempo de elaboración para un videojuego es de al menos seis meses, entre recibir los pedidos de semiconductores, programarlo y todo eso. Es

imposible».

Y me dijo: «Pues tenéis que hacerlo, porque le he prometido a Spielberg que estaría a la venta esta Navidad».

Teníamos justo seis semanas para desarrollar de la nada un juego nuevo, fabricarlo, empaquetarlo y comercializarlo. Fue un desastre. Vamos, hasta los programadores lo odiaban. No gustó a nadie.

Luego [Ross] nos ordenó producir casi cinco millones de copias del juego. Le dije: «Steve, eso es de locos. Nunca hemos hecho cinco millones de copias de ningún producto sin tener algún estudio de mercado».

Y me respondió: «Va a ser un exitazo por Spielberg y es E. T., hombre, ya lo verás». De modo que fabricamos cinco millones de copias que nos devolvieron casi en su totalidad.

Ray Kassar

Ningún programador del VCS quería saber nada de *E. T.* porque la fecha de entrega era inviable y había demasiada expectativa. Kassar decidió pedírselo a un joven programador llamado Howard Scott Warshaw cuyos otros juegos, *Yar's Revenge* y *Raiders of the Lost Ark*, se habían vendido como rosquillas.[5*] Kassar estaba tan nervioso por aquel proyecto que dejó de lado sus habituales pretensiones aristocráticas y llamó en persona a Warshaw.

Me llamó sobre finales de julio, cuando mi jefe, los demás programadores y todo el mundo ya le había dicho que se olvidara del tema. Ray me llamó en persona. Creo que por otras veces en las que habíamos interactuado, tenía la sensación de que yo aceptaría.

Bueno, me llamó desde Monterrey y me dijo: «Howard, necesitamos E. T».. Aquello fue el 23 de julio. «Necesitamos E. T. el 1 de septiembre. ¿Puedes hacerlo?».

Y yo respondí: «Claro, mientras las condiciones sean buenas».

Howard Scott Warshaw, ex programador del VCS y creador de *E. T.* de Atari

E. T. se ganó mala fama en la industria de los videojuegos por lo mala que es su jugabilidad y lo decepcionante que es su historia. En el juego había que alejar al bonito extraterrestre de Spielberg de diversos peligros mientras reuníamos las piezas de un dispositivo intergaláctico

para llamar a casa. Los gráficos del juego eran primitivos hasta para lo que se acostumbraba a ver en la Atari 2600 y E. T. pasaba casi todo el juego cayendo en agujeros.

Después del desastre que había supuesto el lanzamiento de *Pac-Man, E. T.* fue la gota que colmó el vaso. Atari había logrado vender millones de cartuchos de *Pac-Man*, pero la mayor parte de los de *E. T.* se quedaron en el almacén. Atari intentó salir del atolladero comprando las licencias de los mejores juegos de máquinas recreativas y gastó millones de dólares para conseguirlos en exclusiva.

> Fuimos a por ellos, básicamente. Tenían derecho de tanteo, así que pujábamos a lo bestia y obligábamos a Atari a superarnos.
>
> Atari recibía por dos frentes. No solo porque el mercado iba cada vez peor, sino porque pagaban cantidades increíbles de dinero por aquellos títulos. Las subastas de aquellas licencias fueron una locura.
>
> **Al Kahn, ex vicepresidente ejecutivo de Coleco**

Ni siquiera aquellas versiones domésticas de los mejores juegos de recreativas ayudaron a Atari. El público ya había empezado a perder interés en los salones recreativos y en 1983 dejaron de comprar videojuegos. La industria que tanto había crecido durante casi todo 1982 se iba a pique de repente.

> Atari, de Warner Communications, la empresa pionera en videojuegos domésticos como *Space Invaders* y *Asteroids*, ha perdido 356 millones de dólares en lo que llevamos de año, despedido a 3.000 de sus 10.000 trabajadores en plantilla y se ha visto obligada a trasladar todas sus fábricas a Hong Kong y Taiwán. Las malas ventas de los juegos de Intellivision solo han sido uno de los problemas de la división electrónica de Mattel, que en 1983 arrastra un déficit de 201 millones de dólares y ha despedido a un 37 por ciento de sus 1.800 trabajadores. Activision estima que ha perdido de 3 a 5 millones en los tres últimos meses, a pesar de poner en circulación grandes éxitos como *Enduro* y *Robot Tank*. Y Bally, el mayor fabricante de máquinas recreativas, ha perdido un 85 por ciento de sus beneficios.[8]
>
> Creo que soy el responsable de una parte del problema. Y creo que Ray es responsable de la mayoría del problema.

Pero ninguno de nosotros tiene la culpa de que toda una industria se viniera abajo en un abrir y cerrar de ojos.

Steve Ross me culpaba a mí hasta cierto punto, pero sobre todo a Kassar. Lo cierto es que no se me puede culpar de que el mercado implosionara, pero sí que podrías acusarme de algunos problemas de Atari, y yo te diría que buena parte de la culpa corresponde a Kassar. Él era el que dirigía el cotarro. Esto ocurrió bajo su mando y, en mucha menor medida, bajo el mío.

Manny Gerard, ex vicepresidente de Warner Communications

Atari se quedó con una enorme cantidad de cartuchos inservibles. Era imposible que pudieran venderse, de modo que Atari enterró millones en un vertedero del desierto de Nuevo México. Cuando la gente se enteró de que se habían enterrado allí, Atari mandó apisonadoras para destruir los cartuchos y les echó cemento por encima.[6*]

A finales de 1983, Atari había acumulado 536 millones de dólares en pérdidas. Warner Communications vendió la empresa el año siguiente.

[1*] A Rich Tighe, un experto en tecnología, se le ocurrió la idea de colocar un taca de máquina de *pinball* en el mueble, que hacía sonar un ruido fuerte y sordo cuando Coily se caía de los cubos.

[2*] Como Coleco tenía los derechos de *Dragon's Lair*, RDI no pudo lanzar el juego en su nuevo sistema.

[3*] Según Neiman, la razón por la que Vectrex siguió en el mercado europeo después de desaparecer del de Estados Unidos era que en los hogares europeos solía haber solo una televisión.

[4*] Uno de los juegos más populares de Vectrex fue una versión excelente de *Star Castle*.

[5*] El primer juego de Warshaw, *Yar's Revenge*, fue el juego original lanzado por Atari para el VCS que más vendió. Su protagonista era Yar, del sistema solar Rassak. Lo gracioso es que Yar viene de Ray al revés y Rassak, de Kassar. El juego era una especie de venganza de Ray contra Activision.

Warshaw dijo a un amigo del departamento de márketing que el

chiste había sido una broma entre Kassar y él y que al jefe le encantaba, aunque en realidad este no tenía ni idea. Pidió a su amigo que no se lo contara a nadie, no fuera a ser que le cambiaran el nombre. El amigo decidió al instante ayudar a mantener el título. El siguiente juego de Warshaw fue *Raiders of the Lost Ark*.

[6*] No era la primera vez que Atari destruía cartuchos. Llevaba años haciéndolo. Según varias fuentes, la losa de hormigón que se encuentra debajo del almacén de Atari en Borregas Street está llena de cartuchos destrozados.

---

[1] Cita sacada de la web *History of Q*Bert* de Jeff Lee en internet (*http://users.aol.com/JPMLee/qbert.htm*).

[2] *Ibid*.

[3] Alexander, Charles P., «Video Games Go Crunchm», *Time* (17 de octubre de 1993): 65.

[4] Marbach, William D., y Peter McAlevey, «A Nueva Galaxy of Video Games», *Newsweek* (25 de octubre de 1982): 123.

[5] Wiswell, Phil, «Hard $ell, Atari's 5200 Will Take You for a Ride», *Video Games* (febrero de 1983): 94.

[6] Marbach, William D., y Peter McAlevey, «A New Galaxy of Video Games», *Newsweek* (25 de octubre de 1982): 123.

[7] Cohen, Scott, *Zap! The Rise and Fall of Atari* (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), p. 114.

[8] Alexander, Charles P., «Video Games Go Crunch», *Time* (17 de octubre de 1993): 64.



Las consecuencias

Fui a visitar a Nolan a una pequeña empresa de juguetes llamada Axlon de la que era propietario. Cuando entré y pregunté por él, me dijeron: «El señor Bushnell está en una reunión».

Tres minutos después la puerta se abrió de golpe y apareció Nolan con una gran sonrisa en la cara. Me dijo: «Manny Gerard, el hombre que me despidió en Atari».

Yo respondí: «Es cierto, Nolan. Y también el tipo que te convirtió en millonario».

Nolan se paró un momento a pensarlo y dijo: «Supongo que tienes razón».

Manny Gerard, ex vicepresidente de Warner Communications

«Me llamo Nolan Bushnell, pero no soy Dios —les dijo—. Yo necesito construir fábricas».

No era Dios, pero si una especie de Prometeo a punto de ser desencadenado. La medianoche del 30 de septiembre de 1983 expiraba el acuerdo de no competencia que Nolan

Bushnell había firmado siete años antes, cuando vendió su empresa pionera de videojuegos Atari a Warner Communications Inc. en 1976, y se había organizado una gran fiesta para celebrarlo.

Steve Coll, «When the Magic Goes», *Inc. Magazine*

Ricos y famosos

Gracias al éxito sin precedentes de Atari y Chuck E. Cheese, Nolan Bushnell se convirtió en una leyenda de Silicon Valley y un derrochador de fama mundial. Se compró dos aviones a reacción, mansiones, empezó a navegar en yates y cogió el gusto a todo tipo de lujos. Cuando se le ocurrió que al norte de California de verdad le hacía falta un restaurante excelente, lo hizo construir y lo llamó The Lion and the Compass.

Bushnell se codeó con las principales personalidades de aquella época, como actores y políticos, y concedía muchas entrevistas a publicaciones financieras. Incluso llegó a considerar presentarse como candidato para la Cámara de Representantes de Estados Unidos.

Conocí a Nolan a finales de la década de 1970, trabajando para el Washington Post. Creo recordar que lo conocí en una fiesta en la casa de Bob Woodward. Bob era vecino suyo en Washington.

Nolan tenía un Learjet que prestaba a George Bush cuando este aspiraba a la vicepresidencia en la campaña de Ronald Reagan, y por eso fue interesándose en la política. Hasta consiguió que se le incluyera en alguna comisión presidencial por hacer aquello.

Tom Zito, ex reportero de *Washington Post*

En 1981, Bushnell fundó Catalyst Technologies, una incubadora de empresas que albergó y financió varias empresas emergentes de alta tecnología. A cambio de espacio en el edificio, material de oficina y financiación, Bushnell obtenía una parte de aquellas empresas.

Las empresas que seleccionaba eran afines a sus gustos. Gracias a

Catalyst, Bushnell se involucró en empresas que desarrollaban monitores de televisión en alta definición, televisión por cable o juguetes robóticos. Para él, el edificio de Catalyst era una especie de fábrica de sueños que había conseguido levantar gracias al gran éxito de Chuck E. Cheese y Pizza Time Theatre.

En los tres años que habían pasado desde que Bushnell fundó Pizza Time Theatre, la empresa había abierto 204 restaurantes y esperaba elevar la cifra a 277 para finales de 1983. Pero el imperio de Bushnell estaba a punto de verse las caras con un peligro que no había previsto, una nueva franquicia de restaurantes que iba a complicar las cosas a Chuck E. Cheese. Se llamaba ShowBiz Pizza y era casi idéntica.

Al igual que en Chuck E. Cheese, los restaurantes ShowBiz servían pizza en una especie de cafetería-teatro en donde los clientes disfrutaban de actuaciones musicales interpretadas por animales robot. Chuck E. Cheese tenía como imagen a una rata callejera y ShowBiz a un oso llamado Billy Bob que era el líder del grupo Rock-a-Fire Explosion. Ambas franquicias contaban con grandes salones recreativos en los que los clientes jugaban a videojuegos y los niños montaban en pequeñas atracciones a moneda mientras esperaban los pedidos.

La similitud no era una casualidad. El fundador de ShowBiz Pizza fue Robert Brock, del Brock Hotel Group, la mayor cadena de hoteles de Estados Unidos en la época.[1] Brock conoció Pizza Time Theatre en 1978, poco después de que Bushnell abriera su segundo local en San José. El año siguiente se puso en contacto con Bushnell para plantearle abrir una cadena de doscientos restaurantes Chuck E. Cheese en el Medio Oeste de Estados Unidos.

Sin embargo, Brock decidió no emplear la licencia de Chuck E. Cheese después de reunirse con Aaron Fletcher, un inventor que fabricaba personajes robóticos similares a los de Chuck E. Cheese, solo que mejores y más baratos. En lugar de franquiciarse con Bushnell, decidió convertirse en su competencia.

> Dos semanas después de haber regresado a [la central de su empresa en] Topeka, Brock ya no quería ser un franquiciado, quería ser el franquiciador. Brock exigió a Nolan que

> rompiera el contrato, pero Nolan se negó. No obstante, Brock siguió adelante y negoció un acuerdo con Fletcher. Nolan demandó a Brock por incumplimiento de contrato y Brock a él por tergiversación.[2]

Bushnell consiguió demostrar que Chuck E. Cheese era una idea original y ShowBiz una imitación, y el tribunal dictaminó a su favor. Aunque no logró cerrar la cadena de restaurantes de Brock, recibía un porcentaje anual de los beneficios de los 160 primeros restaurantes ShowBiz.[3]

Pero ShowBiz no era el único problema. Los ejecutivos de Pizza Time estaban más preocupados por los robots y los videojuegos que por la comida, y en los restaurantes se servía pizza barata a precios desorbitados. Debido a la poca calidad de la comida y a que el auge de los videojuegos empezaba a decaer, la gente cada vez iba menos a Chuck E. Cheese y a finales de 1982 los beneficios de la compañía empezaron a desplomarse.

A mediados de 1983, Pizza Time Theatre estaba en números rojos. Los clientes más asiduos dejaron de ir a comer allí[4] y los esporádicos no bastaban para mantener el negocio a flote. Pero lo curioso es que Bushnell dice que no tenía ni idea de los problemas. Un equipo de supervisores profesionales se encargaba de la empresa mientras él trabajaba con Catalyst y viajaba.

> Me enteré de que habían bajado las ventas de algunos locales en ciertas partes del país donde habíamos abierto demasiados restaurantes. Los supervisores profesionales eran el problema, no la solución.
>
> Lo que más me molesta es que se me caracterice como un gestor inepto. Creo que Atari fue un buen ejemplo de habilidad empresarial. No creo que haya ni cien personas, o al menos ninguna entre las que tanto me critican, que pudiera haber levantado esa empresa desde cero.
>
> **Nolan Bushnell**

A la deriva en el mar

> Nolan se compró un yate. Le hizo algunos arreglos y empezó a entrar en el mundillo, aunque navegar no se le daba muy bien. Se podrán decir muchas cosas sobre Nolan, pero no cabe duda de que es un tipo extravagante.
>
> **Manny Gerard**

Por lo que sabía Nolan, Chuck E. Cheese iba viento en popa, las empresas que llevaba con Catalyst terminarían compensando y el acuerdo de no competencia con Warner Communications que había firmado antes de venderles Atari estaba a punto de expirar.

Pero en realidad, Nolan ya había regresado a la industria de los videojuegos por la puerta de atrás. En enero, ocho meses antes de poder hacerlo de manera oficial, cerró un trato para comprar Videa Inc. por 2,2 millones de dólares. Videa era una empresa de videojuegos fundada por tres de los alumnos más aventajados de Atari: Roger Hector, Howie Delman y Ed Rotberg.

Hector, que había trabajado con Al Alcorn en Cosmos, era un líder nato y tenía experiencia con imágenes holográficas. Delman era un ingeniero brillante que había creado *Lunar Lander*, el primer juego con gráficos vectoriales de Atari. (Los juegos con gráficos vectoriales que se desarrollaron después se basaron también en el *hardware* creado por Delman). Rotberg, al que se consideraba uno de los mejores programadores de Atari, era el diseñador de *Battlezone*.

> Nolan compró Videa 18 meses después de que Rotberg, Delman y yo la fundáramos, y luego le cambió el nombre por Sente. Juntamos un equipo muy bueno y trabajábamos con LaserDisc.
>
> **Roger Hector**

Sente era un nombre con un significado especial para Nolan. Igual que Atari, Sente venía de un juego de estrategia japonés llamado Go. Trasladado a términos ajedrecísticos, «atari» significa «mate» y «sente», «jaque mate». Bushnell creía que ponerle ese nombre a la empresa era una manera de decirle al mundo que iba a entrar en competición directa con Atari.

Bushnell adquirió Sente y la estableció como empresa filial de

Pizza Time Theatre. Esperaba poder distribuir en los restaurantes los juegos que desarrollara y tal vez tenerlos un tiempo allí en exclusiva, para así atraer a nuevos clientes.

Mientras esperaba a que llegara el momento de poder trabajar con Sente al descubierto, Bushnell se dedicó a navegar con su yate y participó en la carrera Transpac Yacht. En ese momento su fortuna estimada ascendía a más de 200 millones de dólares y se podía permitir un pasatiempo como aquel. Bushnell invirtió mucho dinero para contratar una buena tripulación y construir un yate especial y bien diseñado que llamó *Charlie*.

La Transpac es una carrera entre California y Hawái que se realiza en julio y dura nueve días. Gracias a la tripulación que había contratado y al yate que había fabricado, Bushnell la ganó en su primer intento.

Una leyenda popular en la industria electrónica dice que Bushnell recibió un telegrama poco después de atracar. Rezaba: «Malas noticias para el segundo trimestre. Stop».

Según la leyenda, Bushnell ni siquiera esperó a la entrega de trofeos. Después de leer el mensaje fue directo al aeropuerto y volvió a casa en el primer vuelo disponible.

> Lo que se cuenta es completamente cierto. Me enteré de los problemas justo después de la carrera. No sabía nada hasta que llamé desde Hawái.
>
> Contratamos a un tipo llamado George Hellick para que se encargara de los restaurantes y lo jodió todo a base de bien. Cambió muchas de mis constantes operativas y cuando volví de la Transpac tuve que enfrentarme a los ejecutivos para volver a las anteriores cifras, las que habían generado los beneficios.
>
> **Nolan Bushnell**

En marzo de 1984, Pizza Time Theatre se declaró en concurso de acreedores. Bushnell dejó la empresa a final de año.

Pero ocurrió algo inesperado y ShowBiz Pizza compró Pizza Time Theatre y mantuvo ambas franquicias durante varios años. En 1990, ShowBiz dejó de tener al oso Billy Bob como mascota y lo cambió por Chuck E. Cheese.

Como si se tratara de un presagio, al yate de Nolan se le soltó la quilla mientras la tripulación navegaba de vuelta a California. Sin ella, el *Charlie* quedó a la deriva y hubo que rescatarlo. A la carrera de Nolan Bushnell estaba a punto de ocurrirle algo parecido.

Grandes cambios en Atari

> Terminamos vendiendo juegos a Atari. Creo que una de las últimas cosas que Ray [Kassar] hizo en la empresa fue comprar nuestros juegos.
>
> Fui a su oficina y firmamos un trato. Habíamos desarrollado tres juegos en cartucho para el VCS y se los llevé. Le dije: «Pruébalos. Están listos y disponibles para cuando los quieras».
>
> Y él respondió: «Te los compro». Y así firmamos el acuerdo. «Vuelve la próxima semana —me dijo—. Tendremos tu cheque preparado».
>
> Volví la semana siguiente y allí estaba el dinero, pero él ya no.
>
> **Roger Hector de Videa Inc.**

Ray Kassar renunció a su puesto de director ejecutivo en Atari en julio de 1983. Los últimos meses en la empresa se enturbiaron al descubrirse que vendió 5.000 acciones de Warner Communications justo antes de anunciar que los beneficios de Atari eran más bajos de lo esperado. Steven Ross, el presidente de Warner Communications, siempre echó la culpa a Kassar de los problemas de Atari.

Los problemas de Ross no terminaban con Atari. La montaña rusa financiera que suponía Atari para Warner hizo que muchos inversores dudaran de Ross, y Rupert Murdoch, el magnate editorial australiano, se disponía a emprender una OPA hostil contra Warner Communications.

Ross pidió ayuda a Herbert Siegel, presidente de Crift-Craft Industries, para enfrentarse a la oferta pública de Murdoch, pero la jugada dejó un 29 por ciento de las acciones con derecho a voto de

Warner en manos de Siegel. Ross necesitaba que Atari tuviera beneficios o al menos minimizar las pérdidas. Para conseguirlo, Ross contrató a James Morgan como reemplazo de Kassar.

Morgan solo tenía cuarenta y dos años, pero ya se había forjado un nombre en el mundo de los negocios. Antes de entrar en Atari trabajó en el departamento de márketing de la gigante tabacalera Philip Morris, donde estuvo al frente de marcas como Virginia Slims y Merit. Morgan fumaba como un carretero y criticaba abiertamente la gestión anterior de Atari.

Según la revista *Time*, a Morgan le prometieron 8,5 millones de dólares en un periodo de siete años por entrar en Atari, además de bonificaciones por resultados que podrían elevar su retribución hasta más de 25 millones.[5]

Al igual que Kassar, Morgan no tenía formación tecnológica y no sabía nada de ordenadores. No encontraba sentido a que el estadounidense medio pudiera querer un ordenador personal y se quedó estupefacto al descubrir que había pocos en Atari que pudieran responder aquella pregunta. Uno de los héroes de Morgan era Lee Iacocca, el hombre de negocios inconformista que había conseguido que Chrysler Corporation tuviera beneficios unos años antes. Fue quizá por eso que Morgan aceptó el trabajo en Atari, para comprobar si era capaz de imitar a Iacocca.

> Si la oferta de Atari ya parecía desconcertante, que Morgan la aceptara fue todavía más inesperado. Al parecer tenía muchas papeletas para llegar a presidente de Philip Morris, pero Morgan, que no había tenido en cuenta ninguna oferta de cualquier otra empresa antes, dimitió 48 horas después de comer con Steven Ross, el presidente de Warner.[6]

El primer punto en el plan de Morgan fue reducir el exceso de gastos de Atari. En sus primeros meses como director ejecutivo de la empresa, redujo la plantilla de 9.800 a 3.500 empleados y comenzó los preparativos para trasladar la producción desde California a Hong Kong y Taiwán.

Pero haría falta algo más que austeridad para salvar Atari.

Commodore y los Tramiel

Uno de los grandes responsables del cambio en la industria fue una nueva línea de ordenadores domésticos económicos. Eran baratos y solo un poco más potentes que las consolas de videojuegos de la época, pero esos ordenadores básicos servían para ejecutar procesadores de texto y jugar a juegos, y costaban el doble que una Atari 5200 o una ColecoVision.

Atari llevaba años vendiendo ordenadores económicos y en 1983 IBM sacó al mercado el PCjr por 699 dólares, pero fue otra empresa, Commodore International, la que reventó el mercado.

Jack Tramiel

Jack Tramiel fue el fundador de Commodore International y es posible que también fuera una de las personas más complejas que ha pasado jamás por la industria informática. Era un judío polaco, superviviente de los campos de concentración nazis, que se mudó a Estados Unidos y se ganó a pulso su fortuna.

De adolescente, Tramiel estuvo en Auschwitz, uno de los peores campos de concentración de los nazis. Mientras a su alrededor la gente moría, Tramiel encontró una manera de sobrevivir. Los alemanes estaban construyendo el Autobahn y pidieron voluntarios para que ayudaran con las vías. El trabajo era muy duro y estaba vigilado por guardias que, en ocasiones, disfrutaban apaleando a los trabajadores. No obstante y a pesar de ser tan joven, Tramiel llegó a la conclusión de que los alemanes tenían que alimentar a los voluntarios si querían que siguieran trabajando, así que se ofreció y sobrevivió seis años en Auschwitz.

Después de que lo liberaran al final de la Segunda Guerra Mundial, Tramiel se mudó a Estados Unidos y cumplió el sueño americano. Se

unió al Ejército de Estados Unidos y lo destinaron a Fort Dix en Nueva Jersey, donde aprendió a reparar máquinas de escribir. Ahorró dinero y en 1954 abrió una tienda de reparaciones de máquinas de escribir en el Bronx.

En 1955, Tramiel se mudó a Toronto, fundó allí Commodore International y consiguió un acuerdo con una empresa extranjera para montar máquinas de escribir. A los pocos años, Commodore empezó a fabricar sus propias máquinas calculadoras electromecánicas. Años más tarde la empresa tuvo algunos problemas y se vio obligada a cerrar su fábrica, pero en vez de cerrar la empresa, Tramiel se asoció con Ricoh para fabricar sus productos.

A medida que crecía su negocio, Tramiel empezó a desarrollar un sexto sentido para las tendencias. Se dio cuenta de que las calculadoras iban a reemplazar a las máquinas calculadoras electromecánicas y firmó un acuerdo de colaboración con Casio en la década de 1960. En 1969, Commodore tenía su propia fábrica de calculadoras.

En 1976 Tramiel adquirió un pequeño fabricante de chips llamado MOS Technologies por 800.000 dólares y aquello se convirtió en su gran salto. MOS fabricaba el microprocesador 6502, el chip que se convertiría en la pieza clave del Apple II y los Atari 400 y 800.[7]

Jack Tramiel, y sus hijos más tarde, entraron en Silicon Valley con técnicas comerciales agresivas de la Costa Este que les granjearon enemigos a lo largo y ancho de la industria informática. Tramiel era muy conocido por sus prácticas feroces y por retrasarse a propósito en los pagos. En Commodore llamaba «la religión» a sus técnicas comerciales y despedía sin miramientos a los ejecutivos que no estuvieran dispuestos a convertirse a su religión.

> Quizás esa forma de actuar suene un poco a usura, pero Commodore siempre supo cómo dar buen uso al dinero de los demás. Los contables de la empresa eran expertos en ajustar el dinero en efectivo, reducir los costes al mínimo, estirar los pagarés a proveedores y cobrar por adelantado a sus distribuidores.

Un buen ejemplo ocurrió en 1981, cuando la tasa de interés preferencial alcanzó el 18 por ciento. Para aprovecharse de ese interés tan alto, Commodore prácticamente dejó de pagar facturas para

depositar tanto dinero como pudiera en cuentas que dieran intereses. Ese año Commodore tuvo una renta de intereses sustancial.[8]

Commodore se esforzaba por mantener la solvencia, pero en 1976 perdió cuatro millones de dólares en ventas de sus 56. Jack se negó a pagar a los proveedores. ¿Por qué iba a hacerlo? Estaba perdiendo hasta la camisa. Las demandas volaban por todas partes.[9]

Commodore hizo su típica jugada a lo Jack Tramiel: no pagar las facturas.

> Si tu gente es tan tonta de seguir haciéndole envíos, él deja que sigan. En poco tiempo Commodore les debe tanto dinero que se quedan sin flujo de caja y tienen que cerrar. Entonces llega Commodore, compra la empresa por un pedazo de pan y se condona su propia deuda.
>
> **Al Alcorn, ex vicepresidente de Atari**

Tramiel tenía un mal genio explosivo. Era famoso por sus puñetazos en la mesa al hablar, por gritar a empleados y por sus despidos en masa. La revista *California* lo incluyó una vez en el tercer puesto de su lista de «jefes infernales».

No obstante, lo peor que se decía de Jack Tramiel viene de sus primeros tiempos en Canadá. Por aquel entonces, Commodore se asoció con la Atlantic Acceptance Corporation y de rebote con uno de los mayores escándalos financieros de la historia del país.

En 1965, una financiera llamada Atlantic Acceptance quebró dejando atrás millones de dólares en impagos de deudas. Después de una investigación de cuatro años, se descubrió que hubo fraude por parte de C. Powell Morgan, presidente y accionista mayoritario de Atlantic Acceptance, que también era el presidente de Commodore.[10] La investigación también reveló que Atlantic Acceptance había hecho cuantiosos préstamos a Commodore.

> ¿Que qué tenía de malo? El informe canadiense aseguraba que se había hecho un prolongado uso de información privilegiada sobre las acciones de Commodore con el objetivo aparente de inflar los precios. También decía que Commodore enviaba cartas e informes financieros falsos a sus accionistas. También afirmaba que Tramiel y su socio habían creado dos empresas con «capital nominal y sin

> activos», que habían obtenido de un préstamo por parte de Atlantic y prestado de nuevo a Commodore a un interés más alto para embolsarse la diferencia. El informe también aseguraba que Powell Morgan había pagado a un «conocido promotor de acciones fraudulento con firmes contactos con el mundo del crimen organizado» para promocionar las acciones de Commodore en Europa a través de un boletín informativo financiero con el conocimiento y consentimiento de Tramiel.[11]

Nunca se imputó a Tramiel y C. Powell Morgan murió antes de que la comisión terminara de investigar la quiebra de Atlantic Acceptance. Después Tramiel trasladó su oficina central de vuelta a Estados Unidos.

Tramiel se inventaba dichos que circulaban por la empresa. Uno de ellos era: «Tenemos que fabricar ordenadores para la gente, no para el pudiente».[1*] Fabricar ordenadores para las masas significaba encontrar la manera de vender ordenadores baratos y completamente operativos. Para hacerlo, Tramiel hostigó a sus ingenieros para que buscaran formas más económicas de fabricar los componentes y evitó los lujos innecesarios en sus productos.

También ahorró dinero gracias al márketing vertical. Al ser propietario de MOS Technologies, conseguía los chips de ordenador a precios muy bajos. Años más tarde, cuando quiso vender impresoras matriciales con sus ordenadores, Tramiel adquirió una fábrica de impresoras y pudo venderlas a un precio reducido. Cuando Commodore anunció el ordenador PET en 1977, se convirtió en el primer ordenador personal que salía a la venta por un precio inferior a 1.000 dólares.

En 1980, Jack Tramiel sobrevivió a un incendio en un avión en pleno vuelo cuando estaba de viaje en su *jet* corporativo, al que se llamaba en broma el «Petjet» de Commodore, para impresionar a dos desarrolladores de *software*. Durante el vuelo desde Chicago a la central de Commodore en California, el cable de una cafetera se incendió.

> No olieron el humo hasta que fue demasiado tarde. Intentaron usar los extintores, pero no funcionaban. En cuestión de minutos, toda la parte derecha del *jet* estaba en

> llamas y el avión surcó los cielos como una antorcha encendida. La altitud y la presión evitaron la explosión, pero el humo empezó a inundar la cabina.
>
> Lo terrible era que no había ningún aeropuerto cerca para aterrizar.[12]

La suerte o la habilidad de los dos pilotos del avión hizo que aguantara hasta llegar al aeropuerto de Des Moines, Iowa. El sistema eléctrico quedó destruido y el piloto tuvo que frenar manualmente. El avión derrapó y se salió de la pista, pero todos los pasajeros salieron por su propio pie.

Más adelante, Tramiel dijo a un empleado que aquel incidente casi mortal había sido un mensaje de Dios advirtiéndole que «no volara tan alto».[13]

En 1981, Commodore sacó un ordenador personal llamado VIC-20 que se puso a la venta por menos de 300 dólares. El VIC-20, que tenía 5 kB de RAM y gráficos a 16 colores, era toda una revolución para los precios de la época. Respaldada por anuncios con la imagen de William Shatner[12] y vendida en todas partes en lugar de solo en tiendas de informática, aquella máquina de gama baja triunfó por todo lo alto. En 1982 Atari empezaba a flaquear, pero Commodore vendió más de 800.000 unidades de VIC-20 en todo el mundo.[3*]

En agosto de 1982, Commodore puso a la venta el Commodore 64 (C64), un ordenador personal que, según los ejecutivos de la empresa, podía competir en potencia con el Apple II de 1.000 dólares pero tenía un precio de 600. En enero del año siguiente, Commodore distribuía 25.000 unidades C64 al mes.[14] El Commodore 64 se convirtió en todo un hito de la informática doméstica y valió a la empresa un éxito económico sin precedentes.

> Aquellos afortunados que habían comprado 100 acciones [de Commodore International] en 1977 por menos de 2 dólares vieron cómo su valor aumentaba hasta más de 70.000 dólares [en 1983].[15]

El interés del público en los videojuegos parecía haber decaído en favor de los ordenadores personales. Atari, Mattel y Coleco se pusieron manos a la obra para encontrar la manera de competir.

La desaparición de Coleco

Aunque 1982 había sido un gran año para Coleco, la caída de la industria de los videojuegos puso muy nervioso a su presidente ejecutivo, Arnold Greenberg. De cara al futuro quería algo más que la ColecoVision e hizo que la empresa tomara dos nuevas direcciones.

El proyecto favorito de Greenberg era el ordenador Adam, hasta el punto de que dejó de lado la ColecoVision para fabricarlo. Adam era una solución informática completa: tenía una pletina de cintas de casete que grababa datos en alta velocidad, una ranura para cartuchos, una impresora de margarita y un teclado de 75 teclas. El paquete completo se puso a la venta por 600 dólares, pero Coleco también distribuyó una versión que se podía conectar a la ColecoVision por 400.

Coleco anunció el sistema en 1982 y prometió distribuir 500.000 unidades en 1983, pero la producción duró más tiempo del esperado y ese año solo llegaron a las tiendas 100.000 unidades.

> En aquellos tiempos nadie había puesto a la venta un procesador de textos con todo lo necesario. El nuestro fue el primero que venía completo. Tenías impresora, ordenador, la CPU y de todo, incluido el software, y llegó a las tiendas por 600 dólares, un precio espectacular para lo que ofrecía.
>
> Se podría decir que no teníamos auténtica competencia en materia de precios, la promoción nos había salido bordada y todo el mundo quería uno.
>
> Arnold estaba convencido de que Adam iba a ser un producto multimillonario, por lo que decidió fundar dos empresas a partir de Coleco. Crearía una de juguetes y otra de informática y electrónica.
>
> **Al Kahn, ex vicepresidente ejecutivo de Coleco**

Coleco también entró en el negocio de los juguetes.

En 1982, Greenberg descubrió una pequeña empresa de juguetes cerca de Cleveland, Georgia, llamada Appalachian Artworks. Xavier Roberts, propietario de la empresa a sus veintiocho años, había

abandonado sus estudios de escultura en el Truett-McConnell College. Antes de dejarlo, Roberts había creado unos muñecos de bebés regordetes que llamó «Los Pequeñines».

Los Pequeñines de Roberts tuvieron tanto éxito que dejó los estudios para montar una empresa y venderlos. La llamó Babyland General Hospital, en honor a la vieja clínica que tenía como sede. En Babyland General se decía que allí no fabricaban los muñecos de Roberts, sino que «nacían». Unos empleados vestidos de médicos y enfermeras (que en realidad eran los trabajadores de la fábrica) los depositaban en salas de observación sobre lechos de hojas de repollo.

En lugar de vender los muñecos, Robert decía que se podían «adoptar». Y la adopción costaba entre 125 y 2.000 dólares, según el muñeco. Las adopciones más caras incluían abrigos de piel o diamantes. Robert siempre dejó claro que cada muñeco era único y tenía su propio nombre e identidad. Hasta tenían certificados de nacimiento y documentos de adopción. Más de 250.000 personas habían adoptado los muñecos hechos a mano de Robert a finales de 1983.

Greenberg oyó hablar de los muñecos y decidió intentar meter a Babyland General Hospital en el negocio de la producción en serie. Coleco obtuvo la licencia sobre la idea de Roberts y cambió el nombre de los bebés «Muñecas Repollo». Bajo la batuta de Al Kahn, vicepresidente sénior de márketing, Coleco fabricó 2,5 millones de Muñecas Repollo en 1983. Kahn y Greenberg habían infravalorado muchísimo el potencial de aquellos bebés rechonchos.

Las Muñecas Repollo se agotaban tan pronto como Coleco las entregaba. Volaban de las tiendas todas las Navidades y los clientes a menudo discutían hasta casi llegar a las manos al intentar llevárselas cuando las encontraban. Hasta las tiendas que habían subido el precio de las muñecas de 25 a 50 dólares se quedaron sin existencias y muchos oportunistas descubrieron que las podían vender de segunda mano por más de 100 dólares. Según Kahn, Coleco confiaba en llegar a los mil millones de dólares en ventas de Muñecas Repollo en 1984.

Pero en la división electrónica de Coleco las cosas no iban tan bien. Greenberg estaba decidido a cumplir la promesa de distribuir Adam en 1983 y lo empezó a fabricar antes de que estuviera listo. Más

de la mitad de los ordenadores que Coleco puso a la venta en 1983 estaban defectuosos y se devolvieron.

> Dave Rosen [el fundador de Sega] me dijo que vio el Adam en el CES. Cuando Eric Bromley explicó lo que había dentro del sistema, Dave dice que comprendió que Eric no tenía ni idea de lo que decía, y entonces supo que era el momento de vender sus acciones de Coleco porque iban a bajar 20 puntos.
>
> **Michael Katz, ex ejecutivo de Coleco**

> [Arnold] No creía que la empresa de juguetes fuera a ser muy importante, porque para él Adam era la joya de la corona.
>
> Y lo cierto es que la publicidad fue muy bien. Todo el mundo quería un Adam, pero no estaba listo para salir a la venta. Tenía problemas de programación y otros fallos que, sin duda, deberían haberse solucionado antes de lanzar la máquina al mercado.
>
> Los programas no estaban bien depurados y la impresora también necesitaba algunos retoques. Pero Arnold estaba muy decidido a lanzarlo en Navidad y no había nada que pudiera detenerlo.
>
> **Al Kahn**

A Wall Street no le hizo mucha gracia. El año siguiente Coleco cayó de 22 puntos a 13. Cuando la siguiente remesa de Adam estuvo lista, Greenberg aseguró que se habían solucionado los problemas, pero el público ya no tenía interés. «Era casi imposible salir de un embrollo de ese calibre», dijo un analista a la revista *Financial World*. [16]

Por aquel entonces, las ventas de Coleco en productos electrónicos eran casi inexistentes. Cuando Atari bajó el precio de la 5200 en 1984, la reacción de Coleco fue abaratar también la ColecoVision y regalar una Muñeca Repollo a todos los que compraran una consola y un cartucho.

Las ventas de Adam fueron igual de deprimentes. Al no poder volver a captar la atención del público para su ordenador, Coleco dejó de fabricarlo en enero de 1985. Las Muñecas Repollo todavía eran populares en aquella época, pero fue ese año cuando llegaron a lo más

alto.

Aún con la esperanza de salvar la empresa, en 1986 Greenberg absorbió la compañía que publicaba *Trivial Pursuit*. Pero también llegó tarde a la fiebre del producto. En 1988, Coleco se declaró en bancarrota.

Mattel se baja del carro[17]

> La competencia de precios en hardware afectó mucho a los fabricantes, que ya las estaban pasando canutas para cubrir costes incluso antes. Cuando las cosas empezaron a ir mal, aquello se convirtió en una locura. El hardware bajó hasta 50, 60 o 70 dólares en un periodo de 18 meses. Si vendes dos o tres millones de unidades y pierdes 70 dólares por cada una, se te queda un agujero de mucho cuidado.
>
> **Paul Rioux, ex vicepresidente de operaciones sénior de Mattel Electronics**

Es imposible encajar las historias contradictorias que se cuentan sobre la desaparición de Mattel Electronics. Según su ex vicepresidente Paul Rioux y otros ex empleados, 1983 fue uno de los mejores años de la Intellivision.[4*] Pero en octubre de ese mismo año, la revista *Time* anunció que Mattel tenía un déficit de 201 millones de dólares y había despedido a más de 600 empleados.[18] Cuando se les preguntó sobre los rumores que aseguraban que tenían pensado cerrar la división electrónica, los ejecutivos de Mattel afimaron a la revista *Fortune* que no lo harían.[19]

A finales de año, Mattel canceló todos sus nuevos proyectos relacionados con el *hardware*. En marzo del año siguiente, Mattel cerró la división y la vendió a Terrence Valeski, el vicepresidente sénior de márketing y ventas de Mattel Electronics, por 20 millones de dólares. Valeski pensó que los tres millones de personas que habían comprado una Intellivision todavía eran un mercado viable. Sus socios y él llamaron a la empresa Intellivision Inc. y más tarde INTV, pero después de 1983 la Intellivision nunca volvió a ser importante en la

industria de los videojuegos.

«El Día de la Libertad»

> Sí, Bushnell es todo un numerero. Montó un fiestón para el que se trajo animales salvajes de un parque de atracciones. Había animales por todas partes. La comida estaba buenísima, pero aquel lugar apestaba a mierda de elefante.
>
> **Eddie Adlum, editor de *RePlay Magazine***

Cuando el acuerdo para no competir con Atari estaba a punto de concluir, Bushnell dejó caer demasiadas pistas sobre su planeado regreso a la industria de los videojuegos y Warner Communications lo demandó por incumplimiento de contrato. A los ejecutivos de Warner no les importaba la relación de Pizza Time Theatre con los videojuegos porque era un salón recreativo y un cliente muy importante, pero Sente Technologies ya era competencia directa.

Bushnell montó una fiesta el 30 de septiembre de 1984 para celebrar el final de su acuerdo de no competencia. A las 12 en punto de la noche, en el instante exacto en que expiraba el contrato, anunció oficialmente su relación con Sente Technologies (incluso llamó al acontecimiento «la fiesta del Día de la Libertad»). También podría haber anunciado en aquel momento su nueva línea de juegos, pero la demanda retrasó sus planes. Declaró a varias publicaciones del ramo que su siguiente momento «mágico» sería el 9 de diciembre de 1984.

> Nolan regresó a la industria de los videojuegos a bombo y platillo. Alquilamos un almacén enorme en Fremont y metimos ahí a varios animales salvajes de un parque de atracciones de la zona. Llenamos el almacén de palmeras, volcanes, ríos y tierra a toneladas, mientras los animales y sus entrenadores paseaban de un lado a otro. Y todo aquel espectáculo se había montado en parte para llevar a cabo la presentación oficial del sistema Sente.
>
> **Roger Hector**

Bushnell dio una fiesta todavía más enorme para anunciar la línea de juegos de Sente. Alquiló varios animales a Marine World's Africa U.S.A. e hizo que pasearan por el local para crear ambiente. A las 10 de la mañana reunió a todos los invitados delante de un escenario.

Encima del escenario había una caja grande con un despertador encima. Cuando el reloj dio las 10.08, Bushnell salió de la caja para simbolizar su libertad. Luego presentó a los clientes la idea de Sente: máquinas recreativas que funcionaban con juegos en cartuchos.

> Bushnell tuvo aquella idea en la cabeza casi desde principios de los años setenta. Consistía en un mueble universal en el que se pudiera cambiar el software con un cartucho.
>
> No fue el primero al que se le ocurrió un sistema similar: antes lo había hecho Nintendo. Nintendo tenía juegos fantásticos como Hogan's Alley en los que se podía cambiar el cartucho. Sacaron mucho dinero con ellos.
>
> A Nolan se le ocurrió el sistema Sente. En sus propias palabras, ahora en vez de necesitar a dos peones con una camioneta cargada de muebles, solo haría falta una señorita con un Ford Pinto y un maletín para cambiar los juegos. Lo malo del sistema Sente era que, aunque todo estuviera muy bien pensado, los juegos no eran nada divertidos.
>
> **Eddie Adlum**

Bushnell necesitaba dinero para fabricar los juegos, por lo que tramó un nuevo plan: se puso duro con los distribuidores que acudieron a la presentación. En lugar de enseñar los juegos y preguntar cuántos querían, les dijo que ninguna empresa podría encargarle nada a no ser que realizara un pedido del *hardware* por adelantado. Y como él era Nolan Bushnell, padre de los videojuegos, fundador de Atari y el genio detrás de Chuck E. Cheese, algunas empresas cedieron a sus condiciones abusivas.

> Nolan llegó en el momento adecuado y montó aquella parafernalia para anunciar su proyecto. Y toda la industria, los compradores y los distribuidores le siguieron el juego. Se firmaron muchos cheques aquel día. El lanzamiento tuvo un éxito brutal.
>
> **Roger Hector**

Por desgracia, Sente Technologies estaba abocada al fracaso incluso antes de empezar. Bushnell había adquirido la empresa a través de Pizza Time Theatre antes de que los problemas financieros empezaran a ser evidentes, por lo que Sente era una filial. Cuando Pizza Time Theatre se declaró en bancarrota en marzo de 1984, salpicó a Sente.

Bally compró Sente Technologies a Pizza Time Theatre, pero el sistema era caro de producir y todos los juegos menos uno tenían malas reseñas. Poco después de comprar Sente, el presidente de Bally la cerró.

[1*] Otro de aquellos tramielismos era: «Los negocios son como el sexo, tienes que implicarte».

[2*] Atari contrató a Alan Alda para sus anuncios de ordenadores y Mattel, a George Plimpton.

[3*] Commodore se destacó mucho en Europa.

[4*] Según Leonard Herman (*Phoenix: The Fall* y *Rise of Video Games*), las ventas en videojuegos aumentaron en 1983. Herman afirma que Atari, Mattel, Coleco y otros competidores vendieron un total de 7 millones de consolas y 75 millones de cartuchos en 1983, 15 millones de cartuchos más que en 1982. Herman también asegura que un 27 por ciento de esos juegos se compraron de oferta.

---

[1] Gran parte de esta información sale de Cohen Scott, *Zap! The Rise and Fall of Atari* (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), pp. 149-150.

[2] Cohen, Scott, *Zap! The Rise and Fall of Atari* (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), p. 150.

[3] *Ibid*.

[4] Taub, Scott, «A Noisy Decline: The Saga of Pizza Time Theater Runs into Difficulties as Sales Slide and Enthusiasm Wanes», *Financial World* (30 de noviembre de 1983): 40.

[5] «The Zinger of Silicon Valley; Morgan Uses Drastic Measures in an Attempt to Save Atari», *Time* (6 de febrero de 1984).

[6] *Ibid*.

[7] *Ibid*.

[8] Tomczyk, Michael S., *The Home Computer Wars* (Greensboro, NC: Compute! Books, 1984), p. 33.

[9] *Ibid*., p. 103.

[10] Chakravarty, Subrata N., «Albatross», *Forbes* (17 de enero de 1983).

[11] *Ibid*.

[12] Tomczyk, Michael S., *The Home Computer Wars* (Greensboro, NC: Compute! Books, 1984), p. 185.

[13] *Ibid*., p. 187

[14] Chakravarty, Subrata N., «Albatross», *Forbes* (17 de enero de 1983).

[15] *Ibid*.

[16] Rosenberg, Hilary, «Trouble in the Cabbage Patch», *Financial World* (25 de julio de 1984): 80.

[17] Casi toda la información sobre el cierre de Mattel Electronics presente en este libro se ha sacado de la segunda edición de *Phoenix: The Fall and Rise of Videogames*, de Leonard Herman. Herman ha escrito el volumen más completo posible sobre la evolución del *hardware* de videojuegos.

[18] Alexander, Charles P., «Video Games Go Crunch», *Time* (17 de octubre de 1983): 64.

[19] «A Holiday Massacre in Video Games», *Fortune* (26 de diciembre de 1983): 100.



Portadas de discos

Pensé: «¡Qué bueno! Si se va a poder comprar ordenadores en las tiendas, esto se va a convertir en algo de consumo masivo. Pues lo que quiero es fundar una empresa para desarrollar software de entretenimiento. ¿Cuándo será un buen momento?».

Aquella tarde hice unos análisis y llegué a la conclusión de que en 1982 la tecnología habría progresado lo suficiente como para fundar una empresa de software de entretenimiento. Para entonces ya habría suficientes dispositivos en los hogares como para que pudiera funcionar.

Trip Hawkins, fundador de Electronic Arts

Acabé escribiendo un artículo sobre Nolan en The New Yorker. Mantuvimos más o menos el contacto y luego, para mi sorpresa, en noviembre de 1984, Nolan me llamó y me dijo: «Oye, estoy montando una empresa de juguetes y quiero que seas el vicepresidente de márketing».

Tenía un poco de experiencia como periodista en la industria de los juguetes, pero le dije: «Ni de broma. No sé

nada sobre márketing».

Y él respondió: «Lo sé, igual que todos. Tú ven y ponte con ello».

Tom Zito, ex vicepresidente de márketing de Axlon Inc.

Caras nuevas

El éxito del Commodore 64 fue muy inesperado para los fabricantes de ordenadores personales. En 1983, Commodore había sobrepasado a Apple en ventas y se convirtió en la primera empresa de ordenadores que declaró 1.000 millones en ventas en un año.[1]

En la Computer Electronic Show de enero de 1984, Commodore colgó un cartel luminoso enorme en el que se anunciaban los más de dos millones de unidades que había vendido el VIC-20 y el millón de Commodore 64.

Al contrario que Atari y Coleco, compañías que a duras penas cubrían pérdidas con el *hardware* y recuperaban la inversión vendiendo *software*, el *hardware* de Commodore se vendía con beneficios y la empresa no puso trabas al desarrollo externo de *software*. Tramiel decía que cada vez que un desarrollador creaba un buen programa estaba dando a la gente una nueva razón para comprar un Commodore.

El punto clave fueron nuestros costes de fabricación, que en última instancia determinaban si íbamos a ganar dinero o no.

La prensa estimó que fabricar un VIC costaba menos de 60 dólares, y fabricar un Commodore 64, un poco más. Un periodista afirmó que Commodore podía vender el Commodore 64 (que salió a 595 dólares) a un precio de 99 y seguir sacándole beneficio.[2]

El Commodore 64 tenía una ranura para cartuchos y el fabricante también vendía una disquetera por separado. Como los disquetes eran más baratos de fabricar y tenían mayor capacidad de almacenamiento, los desarrolladores de *software* profesional y de entretenimiento

preferían publicar sus productos en ese soporte, aunque la base de usuarios con disquetera era mucho menor.

El éxito de Commodore trajo consigo una nueva hornada de empresas de videojuegos.

El nacimiento de Electronic Arts

La empresa más importante y exitosa que surgió durante el reinado del Commodore 64 fue Electronic Arts, una compañía con una doctrina completamente opuesta a lo que se solía ver en la industria informática y de videojuegos: apoyar a los desarrolladores de juegos.

El fundador de Electronic Arts fue Trip Hawkins, un visionario del que se suele decir que era mitad hombre de negocios, mitad tecnófilo. Hawkins era la antítesis de los ejecutivos de la industria informática que le precedieron. Había otros ejecutivos con experiencia en ingeniería y en administración de empresas, pero Hawkins era publicista, estudió en Harvard y tenía apariencia de persona culta. Era el tipo de hombre que pegaba más entre analistas de Wall Street que entre ingenieros. Pero lo que lo diferenciaba no era solo su educación, sino también su rostro atractivo, su buen gusto para vestir y su cuidado comportamiento en público. En 1995 la revista *People* incluyó a Hawkins en la lista de los cincuenta hombres más atractivos del año.

Hawkins tenía un estilo muy sofisticado, ya fuese innato o aprendido. Otros ejecutivos de la industria daban fiestas enormes para la prensa y los compradores en las ferias, pero Hawkins celebraba cenas con grupos reducidos en restaurantes de moda.

La primera vez que se le ocurrió entrar en la industria informática fue en 1975, cuando estudiaba en Harvard. En la universidad Hawkins tenía un amigo que era aficionado a los ordenadores, y un día su amigo le habló de un ordenador personal que había visto a la venta. A diferencia de su amigo, entusiasmado por la tecnología que representaban los ordenadores personales, Hawkins se interesó por ellos como objeto de consumo.

> Pensé en cuántos de esos ordenadores habría [en cada casa] y en cuánto costaban, en índices de penetración de mercado, en los motivos por los que la gente los compraba, en cómo de grande tendría que ser el público para que una empresa de software pudiera sobrevivir y a qué fracción [de usuarios de ordenadores] le interesaría lo que yo tenía en mente.
>
> No recuerdo ni una sola cifra de aquel análisis, pero sí recuerdo que llegué a la conclusión de que tenía que ponerme con ello en 1982. Se me grabó a fuego en la cabeza y, desde entonces, en el fondo de mi mente no dejaba de repetirme: «1982, 1982, 1982».
>
> **Trip Hawkins**

Después de licenciarse en Harvard, Hawkins se matriculó en Stanford y se sacó un máster en Administración de Empresas. Hawkins era muy persuasivo y oportunista, así que aprovechó su estancia en Stanford para hacerse un hueco en Silicon Valley. Para uno de sus trabajos de posgrado investigó sobre el futuro de la informática doméstica, y lo usó como excusa para darse a conocer entre los principales ejecutivos.

> Hice un estudio sobre ordenadores personales y lo usé como tarjeta de visita, a modo de excusa para llamar a todas las empresas de la industria. Conocí a todos los pioneros del negocio de la época, gente como Chuck Peddle, el tío que diseñó el microprocesador 6502 y el Commodore Pet. O gente como Steve Jobs.
>
> Apple me llamó, y todo para preguntarme por el estudio, y les dije: «Pues también busco trabajo. ¿Por qué no me paso y hablamos?».
>
> Y así fue como conseguí mi primera entrevista en Apple. Ellos pensaron que estaban contratando a todo un departamento de investigación de mercado, claro.
>
> **Trip Hawkins**

Hawkins fue el empleado número 68 de Apple Computers y estuvo implicado en muchos de los grandes proyectos de la empresa. Ayudó a desarrollar la estrategia que posicionó el Apple II como una herramienta profesional. Hawkins acompañó a Steve Jobs en la profética visita a Xerox en la que vio un prototipo de estación de trabajo con ventanas emergentes y un ratón.

Hawkins fue ascendiendo en la empresa y cuando Apple salió a bolsa, con veintiséis años, se convirtió en multimillonario. También hizo contactos importantes, como Don Valentine, el inversor de riesgo que ayudó a Nolan Bushnell a expandir Atari y a Jobs y Wozniak a fundar Apple. Cuando llegó 1982, Hawkins ya se preparaba para fundar su propia empresa y acudió a Valentine en busca de financiación.

> Había oído hablar de Don Valentine y pensé que era el tipo de persona que quería tener en mi junta, así que me reuní con él y le dije: «Mire, esto es lo que hago en Apple y estoy pensando en dejarlo para fundar otra empresa y hacer esta otra cosa».
>
> Estaba muy nervioso por si veía con malos ojos que me propusiera dejar una gran empresa como Apple. Por si me decía cosas como: «Pero ¿quién eres tú para fundar una empresa?», o «¿En serio vas a dejar Apple con un proyecto a medias? ¿No eres de los que termina lo que empieza?».
>
> Pero lo que me dijo fue: «Venga, ponte las pilas y lárgate de Apple. Cuando lo tengas todo listo, te conseguiré una oficina».
>
> **Trip Hawkins**

> Conocimos un poco a Trip Hawkins en Apple, era uno de los chicos de márketing. Fue a Harvard y tenía aspecto de haber ido a Harvard.
>
> Lo invitamos a venirse a trabajar a nuestra oficina mientras organizaba su nueva empresa, preparaba su plan de negocios y contrataba personal. Los primeros empleados de Electronic Arts empezaron a trabajar en nuestra oficina, que es donde se podría decir que se fundó la empresa.
>
> Sequoia (la empresa de capital de riesgo de Valentine) no era una compañía demasiado grande en aquella época. Llegó un punto en el que ellos tenían el doble de personal que nosotros.
>
> **Don Valentine**

Con el apoyo de Valentine, Hawkins empezó a montar su empresa. Seleccionó a gente dinámica e inteligente, los invitó a reuniones en su casa y los convenció para que se le unieran. Hawkins también empezó a buscar adeptos entre los desarrolladores de juegos.

La mejor manera de encontrar desarrolladores de juegos en aquella

época era acudir a las ferias. Hawkins se paseaba por ellas en busca de los diseñadores que le interesaban y les contaba sus planes. Se reunió con Bill Budge, David Maynard y Dan Bunten, quienes se convirtieron en los programadores principales de su equipo de diseño.

Hawkins y los suyos decidieron poner a la empresa el nombre de «Electronic Arts» durante una reunión nocturna en casa de Hawkins. Lo eligieron para enfatizar la vertiente artística de los juegos que iban a desarrollar.

Mientras tanto, Hawkins seguía reuniéndose con Budge y otros diseñadores a los que pretendía contratar. Les contaba que se les debería tratar como estrellas y, teniendo en cuenta las historias que corrían sobre el trato abusivo que Atari daba a sus programadores, el mensaje de Hawkins resultaba muy atractivo.

Promocionar a los diseñadores fue solo una de las muchas innovaciones que Hawkins había planeado. A principios de la década de 1980, los creadores de videojuegos seguían poniéndolos a la venta en bolsas de plástico con una etiqueta. Hawkins lo encontraba ridículo, de modo que utilizó su hechicería del márketing para revolucionar el empaquetado de los juegos de ordenador.

Hawkins llamaba a sus cajas de los juegos «portadas de discos». Lo hacía porque sus portadas de discos eran cajas fabricadas por encargo con ilustraciones profesionales y los nombres de los diseñadores bien visibles. Para Hawkins no servía de nada desarrollar y poner a la venta los mejores juegos del mercado si su embalaje no atraía a los posibles compradores. Gracias a un mejor empaquetado y a disponer de un equipo de diseñadores establecidos, conseguiría que Electronic Arts dominara la industria.

De todas las propuestas innovadoras de Hawkins, la más arriesgada fue su decisión de desafiar el sistema de distribución establecido. En aquella época, las empresas que distribuían *software* a los minoristas se quedaban la mayor parte de los beneficios. A Hawkins no le gustaba que los distribuidores tuvieran tanto control sobre el mercado y quiso pagarles una comisión menor. Cuando propuso la idea en la junta directiva, Don Valentine se opuso.

> Todos vendían [los juegos] a los distribuidores con un descuento del 55 por ciento. Y yo dije: «Vamos a hablar con

algunos de esos distribuidores y les vamos a ofrecer un 52 por ciento».

A lo que Valentine respondió: «¿Quiénes os creéis que sois vosotros para reescribir las leyes de la industria? ¿Qué os hace pensar que os saldréis con la vuestra?».

Y yo dije: «No tenemos elección. O lo conseguimos o lo tenemos crudo».

Pero conseguimos rebajar el descuento. En la siguiente reunión, Don dio un golpetazo en la mesa y dijo: «Tenéis que seguir yendo en contra de lo establecido».

Trip Hawkins

Electronic Arts distribuyó sus primeros productos el 21 de mayo de 1983. De los seis que lanzó al principio, tres se convirtieron en superventas al momento.

En lo que a éxito comercial se refiere, Hard Hat Mack fue todo un superventas. Y lo mismo ocurrió con Archon y Pinball Construction. Fue toda una entrada por la puerta grande.

Empezamos a fabricar productos como morcillas. El mes siguiente lanzamos más, y en seis meses ya teníamos en el mercado 25 o 30. En aquel momento vendíamos para Apple II, Commodore 64 y Atari 800.

Trip Hawkins

En 1984, la industria de los videojuegos se había venido abajo y las ventas del Commodore 64 estaban estancadas. A mediados de año, Commodore empezó a declarar pérdidas similares a las de Atari y Apple, por mucha presencia que tuviera en el mercado, no estaba creciendo como lo habían hecho Commodore o Atari. Poco después del gran debut de Electronic Arts, la industria de los juegos de ordenador parecía tan enclenque como la de los videojuegos.

Fue una época muy mala para la industria. Es algo que no se puede negar. Si sacabas un producto para el Apple II, te dabas con un canto en los dientes por llegar a las 15.000 unidades vendidas.

Cuando fundé EA, hice una lista de empresas que creaban videojuegos o juegos en disquetes y había unas 130 o 131. Diría que solo seis de ellas siguen en la industria hoy en día.

Trip Hawkins

Fue entonces cuando Hawkins abandonó su estrategia de promocionar a los diseñadores de juegos. Seguía tratándolos con respeto y les reconocía su trabajo, pero el énfasis de Electronic Arts pasó de dar popularidad a los diseñadores a promocionar los juegos en sí.

Eso hizo que en 1984 Electronic Arts empezara a imprimir otros nombres en sus cajas: los de estrellas deportivas famosas. Hawkins tenía un amigo que tenía a otro amigo que conocía al agente de la estrella de baloncesto de los Philadelphia '76ers, Julius Irving, también conocido como «Dr. J».. Gracias a ese contacto, Hawkins preguntó al agente de Irving si su cliente estaría interesado en licenciar a Electronic Arts su nombre y su imagen para un juego de baloncesto.

Era la primera vez que una empresa de juegos de ordenador adquiría la licencia del nombre de un deportista. Hasta ese momento los juegos lo habían hecho con películas como *Tron, Krull* y *La guerra de las galaxias*, y Mattel había adquirido las licencias de la NFL y la NBA, pero nadie había pensado en un deportista concreto. Electronic Arts pagó a Irving 25.000 dólares por los derechos de su nombre e imagen.

> Hoy en día podrías considerarte afortunado si lo consiguieras por diez veces esa cantidad.
>
> El caso es que Irving aceptó, lo que nos permitió pedir a su agente que preguntara al de Larry Bird si quería llegar a un acuerdo en los mismos términos.

Trip Hawkins

El juego se llamó *Dr. J and Larry Bird Go One-on-One*. Aunque los gráficos del juego eran de lo mejorcito de la época, la limitada potencia del procesador del Commodore 64 y del Apple II hacía que los personajes fueran poco más que monigotes que se movían como recortes de cartón. Aun así, los diseñadores tuvieron ayuda por parte de Irving (Bird no se involucró ni se interesó tanto) en algunos aspectos del juego.

Dr. J and Larry Bird Go One-on-One fue todo un superventas de

la época e hizo que Electronic Arts empezará a trabajar en otro juego basado en una leyenda del deporte: John Madden. Aunque nadie lo conocía en aquel momento, *John Madden Football* se convertiría en una de las sagas de videojuegos más longevas de la industria y también llegaría a tener un papel decisivo en determinar la empresa que más adelante lideraría dos generaciones de consolas de videojuegos.

Un cambio en Commodore

El desplome de Atlantic Acceptance en 1965 dejó a Commodore con serios problemas financieros. Corto de capital y marcado por el escándalo, Tramiel acudió a pedir ayuda a un inversor canadiense llamado Irving Gould. Gould se hizo con una cantidad de acciones que le daban el control sobre la empresa por 500.000 dólares.[3] Aunque después volvió a vender un 8 por ciento de esas acciones a Tramiel, Gould se mantuvo como el poder de Commodore en la sombra.

Según algunos informes, Gould controlaba todos los movimientos de Tramiel. Tramiel no podía pedir prestado dinero sin la aprobación de Gould, que tenía Commodore atada muy en corto. Se dice que la relación entre ambos no era muy buena. La revista *Fortune* llegó a afirmar que Tramiel tenía costumbre de amenazar con abandonar la empresa.[4]

En la reunión de la junta directiva de Commodore del 10 de enero de 1984, Tramiel los amenazó por última vez.

La junta se había reunido para hablar sobre el futuro de la empresa. Tramiel acudió con la intención de revelar su plan de dejar Commodore en manos de sus hijos. Quería que su hijo mayor, Sam, fuera el presidente. El segundo, Gary, se encargara de las finanzas y el más joven, Leonard, que acababa de sacarse el doctorado en Columbia, trabajara en la división de *software* de Commodore.[5]

Pero Gould tenía otros planes. Quería que Marshall Smith, un especialista en finanzas de cincuenta y cuatro años procedente de la

industria acerera, dirigiera la compañía. Se dice que fue entonces cuando Tramiel volvió a amenazar con irse de la empresa y Gould respondió con un escueto: «Vale».

El viernes 13 de enero de 1984 Jack Tramiel dimitió oficialmente de su cargo de presidente ejecutivo de Commodore International. El 21 de febrero Marshall Smith se instaló en el despacho de Tramiel.

Tiempos de cambio en Atari

Cuando James Morgan se puso al frente de Atari en septiembre de 1983, la empresa era un desastre. En aquella época, Atari se componía de un gran número de departamentos entre los que casi no había comunicación, repartidos en casi cincuenta edificios por todo Silicon Valley. La enemistad y las trifulcas internas entre los departamentos se estaban cargando la compañía. Alan Kay, el jefe del centro de investigación de Atari, describió aquel ambiente venenoso a un periodista de la revista *Time* con palabras que dejaban a los ejecutivos como niños malcriados jugando en una barca pequeña. «Durante un tiempo, la empresa estaba jugando a: "Ja, ja, tu parte del barco se hunde" ».[6] En aquel artículo, el periodista concluía con la frase: «Y resultó que todos estaban en el mismo barco».

Lo primero que hizo Morgan fue reducir el número de empleados de 9.800 a 3.500. Luego llevó la fabricación al extranjero y contrató 3.000 trabajadores en Hong Kong y Taiwán. También vendió varios edificios que sobraban y compactó las actividades de la empresa en cuatro edificios en lugar de en los 49 de antes.

Cuando llevaba unos meses en su nuevo cargo, Morgan descubrió que no podía pedir ayuda a Warner Communications. Cuando les entregó su presupuesto para 1984, los ejecutivos de Warner lo vetaron. Según Ross, Atari tendría que buscarse su propia manera de financiarse.

Morgan revisó el presupuesto y redujo los gastos operativos de 600 millones de dólares a solo 150 millones. Despidió a 550 empleados

más y sacó al mercado 20 millones de cartuchos viejos a 2 dólares cada uno para liberar *stock*.

Se dio cuenta de que reducir gastos no iba a ser suficiente para salvar Atari, así que Morgan probó con nuevos productos. El 21 de mayo Atari anunció el desarrollo de una consola de videojuegos nueva y potente, la 7800 ProSystem, y un acuerdo de desarrollo con LucasFilm, la empresa responsable de las películas de *Star Wars* e *Indiana Jones*.

> La 7800 apareció un día en la puerta de buenas a primeras. Se había desarrollado externamente y creo que el primer nombre que tuvo fue 3600 o algo así.
>
> **Jerry Jessop, ex ingeniero de Atari**

Del desarrollo de la 7800 se había encargado General Computer, la misma empresa de Boston que había creado *Ms. Pac-Man* y casi la mitad de los cartuchos de la 5200.

En verano de 1984, Atari anunció sus planes para lanzar al mercado un nuevo controlador llamado Mindlink. Mindlink era un producto estrambótico, un controlador que supuestamente utilizaba los impulsos eléctricos de los cerebros de los jugadores. Iba a ponerse a la venta con un juego parecido al *Breakout* llamado *Bionic Breakthrough*.

Las empresas solían tener pérdidas cuando hacían recortes de personal y liberaban *stock*, pero Warner Communications no estaba preparada para los 425 millones de dólares en pérdidas que tuvo Atari durante el segundo trimestre del año fiscal de 1984. Cuando Morgan regresó a Nueva York afirmando que necesitaba más dinero para sacar adelante la compañía, Ross decidió quitarse de encima Atari de una vez por todas.

En junio empezaron a circular rumores en Atari de que Warner planeaba vender o cerrar la empresa. Morgan organizó una reunión en la que aseguró a sus trabajadores que Ross todavía confiaba en ellos y no tenía ninguna intención de vender. Pero se equivocaba.

El trato

A principios de julio de 1984, Warner Communications anunció que había llegado a un acuerdo para vender Atari Corporation a un nuevo propietario: Jack Tramiel.

Tramiel no compró la totalidad de la empresa. Warner se quedó con el departamento de máquinas recreativas y le cambió el nombre a Atari Games.[1*]

El acuerdo final era muy enrevesado. De cara a la galería, Tramiel había pagado 240 millones de dólares por el departamento de informática doméstica de un gigante de los videojuegos venido a menos. Pero aquello era solo una parte de la verdad.

Tramiel y su empresa, Tramiel Technologies Limited, pagó a Warner Communications 240 millones de dólares en pagarés ligados al rendimiento futuro de Atari. A efectos prácticos, Warner les había prestado el dinero para comprar la empresa.

El trato también incluía un intercambio de acciones. Tramiel Technologies, la empresa de Jack Tramiel, recibió *warrants* por acciones de Warner y la promesa de que también les cubrirían ciertos gastos y deudas. (Aquella promesa demostró ser muy importante. Tramiel se puso en contacto con Warner al menos en una ocasión y recibió una inyección de capital multimillonaria). A cambio de Atari y de los *warrants* por acciones, Warner a su vez recibió *warrants* por 14,3 millones de acciones de Tramiel Technologies.

Aunque, sin duda, la oferta de Warner para que Tramiel comprara Atari era buena, había que preguntarse para qué quería Tramiel la compañía. Atari tenía buenas instalaciones y un nombre tremendamente reconocible entre el gran público, pero que despertaba connotaciones negativas dentro de la industria.

Varios analistas creían que Tramiel quería usar Atari como una manera de lanzarse al cuello de Commodore. Aunque más adelante se demostró que no tenía reparos en utilizar Atari para atacar a su antigua

compañía, varios amigos de Tramiel creían que volvió a entrar en la industria informática pensando sobre todo en sus hijos.

En el libro *The Home Computer Wars* Michael Tomczyk, ex empleado de Commodore y confidente de Tramiel, afirma que Tramiel compró Atari para reunir a sus hijos y a sus más allegados de Commodore. Bernie Stolar, otro amigo de Tramiel, cree que lo hizo para asegurar la estabilidad financiera de su familia.

Tropas de asalto imperiales

> Todo el mundo esperaba que ocurriera algo terrible. Cuando entramos en el edificio, alguien soltó una cita de El imperio contraataca por el sistema de megafonía. Creo que era algo como: «Las tropas imperiales han entrado en la base».
>
> **Kelly Turner, ex empleado de Atari**

Al principio, Atari Corporation y Atari Games tenían sus respectivas centrales en edificios colindantes y los trabajadores de la recién independizada empresa de recreativas observaron en silencio cómo el mundo de sus antiguos compañeros se venía abajo.

A los Tramiel no les importaba demasiado cómo anduviera la moral de sus empleados. Jack y Sam Tramiel se instalaron en sus despachos, entrevistaron a los trabajadores y decidieron cómo reconducirían la empresa. Los testigos de su toma del poder la describieron como incansable, enérgica y despiadada. En poco tiempo, el número de empleados de Atari en todo el mundo se redujo hasta 1.500.

Tramiel veía excesos en todas partes. Había heredado un departamento de márketing con 300 empleados, cuando en sus mejores días Commodore había contado con 25. Tramiel quería reducir el número de secretarios, ingenieros y administrativos.

> En poco tiempo Atari pasó de 5.000 personas y 25 edificios a unas 200 en el departamento de recreativas y 200 en productos de consumo, repartidas en solo tres o cuatro

edificios. Tramiel hizo una liquidación por incendio de Atari.

Fue una división interesante. Tramiel tenía el control de su parte de la empresa y puede que tardara un día o dos en darse cuenta de que éramos dos empresas diferentes. Los edificios tenían puertas que los conectaban, pero se optó por cerrarlas a cal y canto.

El ambiente se puso en plan «nosotros y ellos», por desgracia. No me gustaba nada ver cómo la gente del departamento de productos de consumo tenía que volver a pasar por entrevistas, porque aquello se convirtió en una carnicería.

Me alegré mucho de estar en el de recreativas.

Kelly Turner

Fiel a sí mismo, a Tramiel no le importaba ofender a nadie. Se dice que una vez detuvo una demostración de productos de Atari tirándolos todos al suelo. Cuando un programador que Tramiel en teoría quería conservar le dijo que su esposa tenía trabajo, Tramiel le dijo que su mujer debería quedarse en casa. La opinión machista de Tramiel ofendió a aquel programador, que empezó a buscar otro trabajo ese mismo día.

Hicimos varios juegos de éxito para la 2600 y gran parte de los mejores de la 5200. Cuando llegaron los Tramiel, nos dimos cuenta enseguida de que no íbamos a establecer con ellos una relación provechosa, así que empezamos a desarrollar programas para Mac.

Doug Macrae, cofundador de General Computer y codiseñador de *Ms. Pac-Man*

La «liquidación por incendio de Tramiel» no se limitó a la destrucción masiva de puestos de trabajo. Los nuevos gerentes de Atari enviaron equipos para evaluar los recursos de la empresa. Las paredes se empezaron a llenar de carros llenos de ordenadores y material de oficina. Lo que no era necesario se vendió o se robó. Un ex empleado afirma que los robos llegaron a niveles épicos.

Lo curioso es que yo estaba en Grecia en el día en que Atari se fue de madre y la compraron los Tramiel, así que me lo perdí todo. Pero tal y como me lo contaron, aquello debió de parecerse a los últimos días de Vietnam, cuando la gente tiraba los helicópteros por la borda de los portaaviones

para que cupieran más cazas, que valían más dinero. Siempre me ha dado la impresión de que en Atari ocurrió algo parecido.

Se decía que las cosas volaban de allí. Todo lo que no estuviera clavado al suelo, la gente lo sacaba por la puerta y lo metía en el coche.

Steve Race, ex vicepresidente de Atari Europe Division

El 13 de septiembre, Jack Tramiel anunció sus planes para resucitar Atari en una reunión a puerta cerrada para inversores de riesgo en un lujoso hotel de San Francisco. Se dice que en aquella reunión Tramiel explicó que pretendía que las ventas de Atari subieran de 500 millones de dólares a entre 1.200 y 1.500 en un año.[7]

Se dice que en esa reunión alguien preguntó a Tramiel si creía en serio que podía mantener a flote a Atari después de Navidad. Su respuesta fue que tenía planeado lanzar una nueva línea de ordenadores domésticos de alta calidad y baratos el año siguiente. Sorprendentemente, Tramiel estaba convencido de que podía dar un vuelco a Atari, tanto que hasta llegó a convencer a varios de aquellos inversores de riesgo.

Axlon, A. G. Bear y Nemo

Crecí en la zona de Nueva York. Creo que tenía seis o siete años cuando empecé a ir al cine todos los sábados. En el instituto aquello ya se había convertido en una obsesión. De hecho, cuando terminé el instituto tenía pensado estudiar cine y me matriculé en la Universidad de Nueva York. El más conocido de los que estudiaron conmigo es Brian DePalma. Marty Scorsese me dio clases de cinematografía.

Tom Zito, ex vicepresidente de márketing de Axlon Inc.

El *Washington Post* contrató a Tom Zito para uno de los trabajos más envidiables de Estados Unidos unos días después de que se licenciara el tercero de su promoción en la Universidad de Georgetown.

> Los primeros cuatro años que estuve en el Washington Post fui crítico de rock. Acudí a más de 250 conciertos de rock and roll al año y me regalaban todos los discos que salían. ¡Era como vivir el sueño de un crío! ¡Fue genial!
>
> Después de unos cuatro años, me reuní con mi editor y le dije: «Me he quedado sin adjetivos. No puedo seguir haciendo esto». Tengo una sordera parcial por todo el rock and roll que escuché, pero todavía me gusta mucho la música.
>
> Pasé allí esos cuatro años, pero quería hacer más cosas aparte de escribir sobre rock and roll, así que me ofrecieron un puesto de reportero generalista. Cubrí los primeros lanzamientos de transbordadores espaciales y también la ejecución de Gary Gilmore.
>
> **Tom Zito**

Mientras trabajaba en el *Post*, Zito también empezó a escribir artículos para *The New Yorker* y *Rolling Stone*. Y cuando los videojuegos se pusieron de moda, Zito también empezó a escribir a menudo sobre la industria.

En 1984, *The New Yorker* encargó a Zito un artículo sobre Nolan Bushnell y el fenómeno de los videojuegos. Fue cuando Bushnell estaba metido de lleno en Sente Technologies. Siempre era muy simpático con los periodistas y acabó haciéndose amigo de Zito. Unos meses después, Bushnell lo llamó para pedirle que se mudara a California y trabajara en una de sus empresas, Axlon Inc.

Axlon era un fabricante de juguetes de tecnología punta. Entre los productos de la empresa había una línea de marionetas de guante con sensores en la boca llamadas Party Animals. Cuando se abría la boca, los sensores activaban un pequeño chip de sonido que emitía aullidos o ladridos, según el animal.

El primer proyecto de Zito fue A. G. Bear, un oso de peluche mecánico con un sensor de sonido que lo hacía murmurar como respuesta a los sonidos. La idea era que cuando un niño hablara a A. G. Bear, el oso le respondiera. Por desgracia, el oso inteligente de Axlon no fue rival para Teddy Ruxpin, un oso que hablaba mejor y que Worlds of Wonder había lanzado al mercado aquel mismo año.

> Teddy Ruxpin pudo con nosotros. Cuando lo desmontabas,

Teddy Ruxpin no era mucho más que una especie de pequeña televisión para niños. Los niños ponían una cinta en Teddy y se sentaban en una silla delante de él para escuchar cómo el oso les contaba una historia.

Muchos psicólogos nos dijeron que A. G. Bear era un producto maravilloso para los niños, pero cuando tenían delante a Teddy Ruxpin y a A. G. Bear, siempre iban a por el primero. Hicimos grupos focales que auguraban resultados terribles…

Por suerte, la Navidad del año en que pusimos nuestro producto a la venta, había pocas unidades de Teddy. Creo que mucha gente compró a A. G. Bear porque no pudieron encontrar a Teddy Ruxpin.

Tom Zito

Zito estaba soltero y su familia y amigos vivían en la Costa Este, por lo que empezó a tener una relación muy cercana con la familia Bushnell. Visitaba la casa a menudo y consideraba a los niños como sus sobrinos. Era una relación muy importante para él.

En 1985, la fascinación de Zito por los videojuegos y las películas dio lugar a una idea para crear juegos interactivos que usaran imágenes de vídeo en lugar de personajes animados. Tenía la impresión de que controlar a personas de verdad en los juegos y no a dibujos causaría mucho más impacto.

Zito pidió permiso a Bushnell para investigar sobre «televisión interactiva». A Bushnell le gustó la idea y le dijo que reuniera a un pequeño equipo. En el grupo estaban Steven Russell, creador de *Spacewar* cuando estudiaba en el MIT; Rob Fulop, el programador de Atari que había diseñado la versión del *Missile Command* y *Night Driver* para el VCS; David Crane, miembro fundador de Activision que había creado *Pitfall*, y otros pioneros de la industria.

Mientras investigaban técnicas que les permitieran entrelazar imágenes de vídeo y gráficos de ordenador, el equipo descubrió que el chip gráfico de la ColecoVision se había diseñado para permitir superponer imágenes de videojuegos sobre un fondo vacío. Luego se enteraron de que el ingeniero de Coleco, Eric Bromley, tenía la intención de desarrollar videojuegos con imágenes de vídeo en los fondos, pero la empresa había renunciado a la idea por los costes.

Zito y su equipo querían aprovechar el diseño de Bromley.

Querían emitir vídeo en la ColecoVision a través de un cable y luego añadir las imágenes interactivas. El equipo fue capaz de fabricar un prototipo con presupuesto limitado para probar sus ideas, pero necesitaban más dinero para desarrollarlas.

> Lo que hicimos fue poco más que completar el diseño de la ColecoVision y agregarle vídeo sincronizable. Cuando hice un presupuesto me di cuenta de que iba a costar unos siete millones de dólares desarrollar la máquina y un par de programas terminados para poder hacer su presentación. La idea original era que fuera una máquina de juegos, pero la cosa había ido a más y terminó por ser un decodificador, con el que podías reproducir videojuegos o cualquier otro programa interactivo por cable.
>
> Nolan me dijo: «Pues si quieres seguir adelante vas a tener que reunir siete millones de pavos, porque nosotros no los tenemos».
>
> **Tom Zito**

Para que Zito pudiera terminar su proyecto necesitaba un socio que se lo financiara. Y consiguió que fuera una empresa de juguetes: Hasbro. Hasbro accedió a gastar los siete millones de dólares que necesitaba el proyecto a cambio de hacerse con los derechos de los videojuegos para aquella tecnología. La apuesta de Zito recibió el nombre de Nemo.

No obstante, seis meses después el acuerdo se fue al traste. Hasbro quería que el proyecto Nemo se desarrollara más rápido, pero el equipo de ingeniería acumulaba retrasos. Después de algunas reuniones, Hasbro informó a Zito de que podía continuar el proyecto por su cuenta o dejar que Hasbro se encargara de él, pero que la empresa no iba a seguir financiándolo con Axlon de por medio. Al verse forzado a elegir entre Bushnell y Nemo, Zito optó por su proyecto, lo que le costó una amistad muy importante.

Al dejar Axlon, Zito fundó una empresa propia llamada Isix. Dada la gran cantidad de espacio necesaria para almacenar imágenes de vídeo, los juegos de Isix no se podían distribuir en disquetes de ordenador ni en cartuchos. Los ingenieros encontraron dos soluciones a aquel problema: emitir las imágenes por cable o almacenarlas en videocasetes. En cualquier caso, el vídeo tenía que reproducirse desde

un dispositivo externo y pasar por una consola que agregara el programa interactivo para convertirlo en un juego.

A mediados de 1986, el equipo de Zito había desarrollado tres juegos cortos de prueba: uno de investigación interactiva que duraba cuatro minutos llamado *Scene of the Crime*, uno de béisbol llamado *Bottom of the Ninth Inning* y un vídeo de música interactivo que usaba la canción *You Might Think I'm Crazy* de los Cars.

El siguiente paso de Zito fue crear una película interactiva. Contrató a un director e hizo que los miembros de su equipo escribieran el guion. La idea original era crear una película basada en *Pesadilla en Elm Street*, una saga de películas de terror protagonizadas por un maníaco llamado Freddy que asesinaba a la gente en sueños. Pero las negociaciones con el estudio no fueron bien y Zito tuvo que crear personajes originales. Contrató a Terry McDonell, que más tarde sería redactor en la *Esquire* y la *Men's Journal* para que escribiera el guion.

La versión final se tituló *Night Trap* y trataba de unos vampiros novatos que ataban a un grupo de chicas adolescentes en una fiesta de pijamas. Como eran aprendices de vampiros, no tenían colmillos; de hecho, llevaban un pasamontañas negro en la cabeza. Lo único que hacían era merodear por la casa de las chicas para atraparlas y chuparles la sangre con un dispositivo parecido a un taladro. El juego era más absurdo que violento.

Night Trap no era un videojuego típico. La misión de los jugadores era proteger a las chicas de los vampiros atrapándolos mediante trampas ocultas. Una de aquellas chicas era la ya fallecida Dana Plato, la actriz que interpretaba a la hermana mayor en la serie de comedia *Arnold*.

Los jugadores podían investigar en las habitaciones de la casa, buscar vampiros e intentar activar las trampas en el momento adecuado para atraparlos. Si lo sincronizaban bien, el juego reproducía un vídeo en el que se atrapaba a un vampiro. Pero si fallaban, en el vídeo aparecía un vampiro que escapaba de la habitación y en ocasiones atrapaba a una víctima.

En 1987, Zito desarrolló otro juego completo que se llamó *Sewer Shark*. En aquel juego los jugadores controlaban un vehículo futurista

armado que viajaba a toda velocidad por unos túneles. El juego mostraba fragmentos de vídeo cuando el vehículo llegaba a las bifurcaciones, y entonces los jugadores tenían que seleccionar qué dirección tomaban. Si elegían bien, aparecía un vídeo en el que el tanque pasaba por la abertura, pero si elegían mal se veían unas colisiones impresionantes. Zito contrató a un mago de los efectos especiales que había trabajado en la película *2001* para que lo ayudara a desarrollar el juego.

Hasbro dejó de financiar el proyecto Nemo poco después de que se grabaran los vídeos de *Sewer Shark*. Zito pensó que quizá podría vender los juegos como Laser Disc para recreativas, pero el auge del Laser Disc ya había pasado. Sin nadie que lo financiara ni a quien venderle sus ideas, Zito guardó *Night Trap* y *Sewer Shark* en un almacén. Pasaron muchos años antes de que la tecnología de los videojuegos estuviera a la altura de los sueños de Tom Zito.

Mientras tanto, una nueva potencia empezó a surgir en la industria del entretenimiento electrónico.

> Antes de trabajar en Nemo, volví a Nueva York por Navidad [en 1985] y, como necesitaba cinta para grabar, fui a una tienda de cámaras. Allí me encontré con un grupo de chavales que se apiñaban alrededor de un mostrador para jugar a un nuevo juguete. Cuando me acerqué, vi que se trataba de un nuevo sistema de videojuegos creado por Nintendo. Daba la sensación de ser mejor que cualquier cosa que hubiera visto antes y me dio la impresión de que iba a ser algo grande.
>
> **Tom Zito**

[1*] Warner se quedó con Atari Games (el departamento de recreativas), que acabó vendiendo bienes tecnológicos a Mitsubishi y BSR.

---

[1] Tomczyk, Michael S., *The Home Computer Wars* (Greensboro, NC: Compute! Books, 1984), p. 258.

[2] *Ibid*., p. 257.

[3] Chakravarty, Subrata N., «Albatross», *Forbes* (17 de enero de 1983).

[4] «Okay, Jack», *Fortune* (20 de febrero de 1984): 8.

[5] Tomczyk, Michael S., *The Home Computer Wars* (Greensboro, NC: Compute! Books, 1984), p. 284.

[6] «The Zinger of Silicon Valley», *Time* (6 de febrero de 1984): 50.

[7] Bagamery, Anne, «The Second Time Around», *Forbes* (8 de octubre de 1984): 42.



Intentamos evitar reírnos

Todos los titulares rezaban: «Los videojuegos están muertos», pero una pequeña empresa de la que nadie había oído hablar antes llamada Nintendo aseguró que volvería a ponerlos de moda. Todo el mundo lo consideraba poco más que un chiste: «Sí, claro, van a resucitar los videojuegos».

Herb Weisbaum, corresponsal para *CBS News*

Nos encontrábamos en 1985, en Navidad de 1985, y Nintendo acababa de sacar al mercado la NES en Nueva York y también a nivel nacional, en las tiendas FAO Schwartz. Fue la bomba… ¡Todo un éxito! Lo vendieron todo.

Y yo me preguntaba: «¿Quién va a estar interesado en algo así?». Y luego pensé: «Bueno, las empresas de juguetes seguro que lo están porque… Nintendo les va a apretar las tuercas el año que viene. Lanzarán a nivel nacional con el respaldo de Worlds of Wonder».

Tom Zito, fundador de Digital Pictures

El sol naciente

La industria de videojuegos estadounidense se había venido abajo en 1983, pero el mercado internacional funcionaba casi sin trabas. A Atari no le iba nada mal en Europa ni en Japón. Hasta en Canadá vendió bien durante gran parte de 1984. Atari, Mattel y Vectrex todavía registraban buenas ventas en los mercados extranjeros.

Nintendo, el gigante de las recreativas que había creado juegos como *Donkey Kong* o *Popeye*, puso a la venta en el mercado japonés una nueva consola de videojuegos en mayo de 1983.[1*] La Famicom (acrónimo de Family Computer, «Ordenador Familiar») era todo un ejemplo de innovación y de cómo economizar en ingeniería.

Nintendo construyó la Famicom sobre el chip de procesamiento 6502, un primo cercano del 6507 que Atari había usado en el Video Computer System (VCS) original. Como la tecnología había evolucionado, los ingenieros de Nintendo fueron capaces de aprovechar mejor la potencia de aquel chip. Además de disponer de más memoria, la Famicom tenía diversos componentes (como un segundo procesador para generar los gráficos) que o bien no existían o bien eran demasiado caros en 1976, cuando Miner y Alcorn diseñaron el VCS. Esa arquitectura mejorada permitía a la Famicom generar más colores y gráficos más detallados que el VCS y cualquier otro sistema anterior.

> Era maravilloso porque en realidad era poco más que otro VCS, hasta tenía el mismo procesador en sus entrañas. [La Famicom] Tenía un chip de gráficos mejor, pero el procesador principal era el mismo. La razón por la que las cosas lucían mejor era que habían añadido un poco más de RAM para que pudiera manejar más píxeles. Eso es todo.
>
> **Tom Zito**

La mayor de todas las innovaciones de la Famicom era su controlador. El VCS se había diseñado para jugar a versiones

mejoradas de *Pong* y *Tank* y venía con *paddles* y *joysticks*, pero la mayor parte de los juegos usaban el *joystick* y eso se convirtió en una debilidad. El *joystick* de VCS era versátil para la época, pero no era cómodo de usar. Los jugadores tenían que sostener la base cuadrada con una mano y mover la palanca con la otra. La gente solía quejarse de que se les agarrotaban las manos y se les entumecían los dedos cuando jugaban mucho tiempo. Además, la palanca no estaba diseñada para soportar el uso intensivo que muchos jugadores ejercían sobre ella y se rompía a menudo.

Mattel había conseguido mejorar la ergonomía, durabilidad y sofisticación de los controladores con el que había fabricado para la Intellivision, que incluía un disco que los jugadores podían pulsar con el pulgar. Aunque costó que se acostumbraran a aquel disco, muchos jugadores consideraban que los controles de la Intellivision eran más precisos.

Con la Famicom, Nintendo diseñó un nuevo controlador a partir del *pad* direccional con forma de cruceta que el ingeniero jefe Gumpei Yokoi había desarrollado a finales de la década de 1970 para los juegos LCD Game & Watch. La idea era parecida al disco de la Intellivision y permitía a los jugadores controlar a los personajes pulsando en aquella cruceta con el pulgar izquierdo.

El diseño del controlador de la Famicom era elegante y funcional. El *joystick*, que había llegado a convertirse en todo un símbolo de la industria de los videojuegos, estaba a punto de verse reemplazado por un nuevo dispositivo de uso más universal. La opinión general era que el controlador de la Famicom era más fácil de usar y más cómodo.[2*]

El controlador de la Famicom era más sencillo de usar que el de la Intellivision. La cruceta de Nintendo era más intuitiva que el disco de Mattel. El controlador de la Intellivision también contaba con un teclado de membrana de doce botones que era muy engorroso. El de la Famicom tenía tan solo dos botones.

El lanzamiento japonés de la Famicom tuvo sus problemas. El primer conjunto de chips con el que se lanzó estaba defectuoso y colgaba el sistema si se daban ciertas condiciones. Hiroshi Yamauchi, el presidente de Nintendo, decidió retirar del mercado aquella primera remesa de Famicom y reemplazar los chips. Aunque Nintendo perdió

una pequeña fortuna e hizo pensar a los minoristas que la nueva consola tenía problemas, Yamauchi decidió que conservar la buena fama de Nintendo era más importante que todos los beneficios que pudieran conseguir con las primeras ventas.

Después de esos problemas iniciales, la Famicom se convirtió en un éxito espectacular. Nintendo vendió más de 500.000 unidades en los dos primeros meses. Aquel éxito en el mercado japonés hizo que Yamauchi empezara a pensar en exportar la consola de videojuegos a Estados Unidos. El único problema era que allí a nadie parecía interesarle ya los videojuegos. Para los vendedores y los desarrolladores de *software*, la industria de los videojuegos de Estados Unidos había muerto.

> Era como si toda la prensa escrita no quisiera dejar de escribir sobre la muerte de los videojuegos. Les encantaba aquel tema. «Las ventas de videojuegos están para el arrastre. El fin de los videojuegos. Los videojuegos son historia».
>
> Luego fui al CES [Computer Electronic Show], vi todo aquello y pensé: «¿Qué mosca le ha picado a esa gente? Aquí no hay ningún muerto». Fue muy curioso.
>
> **Herb Weisbaum**

> Los minoristas tuvieron muchos problemas financieros debido al desplome de ventas de Atari. Después de la caída del negocio de la 2600, ninguno de aquellos vendedores quería saber nada de cualquier cosa que tuviera que ver con videojuegos. Parecía que en cualquier momento se les podían cruzar los cables, sacarte al aparcamiento y pegarte un tiro como se te ocurriera mencionar la palabra «videojuegos».
>
> **Jim Whims, ex vicepresidente de Worlds of Wonder**

Plantón en el altar

> El Sr. Yamauchi dijo: «¿Por qué no nos ponemos en contacto con la gente de Atari?».

> Llamé a Ray Kassar y lo siguiente que recuerdo es encontrarme en un jet privado de camino a las oficinas de Warner.
>
> **Howard Lincoln, presidente de la junta de Nintendo of America**

Una lección que Yamauchi había aprendido en sus intentos de entrar en el mercado estadounidense de recreativas era que el éxito en Japón no se traducía directamente a éxito en Estados Unidos. Ron Judy y Al Stone, los encargados de presentar los productos de Nintendo a los distribuidores de recreativas, lo tuvieron muy difícil para conseguir que la gente se tomara en serio sus productos. Hasta *Radarscope*, uno de los juegos de recreativas más famosos de Japón, pasó desapercibido en Estados Unidos. Si no hubiera sido por el éxito de *Donkey Kong*, quizá Nintendo nunca se habría hecho hueco en el mercado estadounidense.

Yamauchi había escuchado rumores de que la industria de los videojuegos se desmoronaba en Estados Unidos. Atari ya había anunciado que iba a tener muy pocos beneficios y las acciones de Warner Communications ya habían caído. Lo peor estaba por llegar, pero Yamauchi sabía con seguridad que la Navidad de 1982 no había estado a la altura. Aun así, creía que la Famicom era diferente, la mejor consola de videojuegos que se había fabricado jamás. No obstante, necesitaba una distribución fuerte para comercializar el sistema a nivel mundial. A pesar de que tenía mucha presencia en el mercado de las recreativas, el nombre de Nintendo no era muy conocido entre los minoristas fuera de Japón.

Sin esa presencia en los canales de distribución y sin forma de hacerse un hueco, Yamauchi decidió que Nintendo necesitaba un socio que comercializara Famicom en Estados Unidos y que Atari era la mejor elección. Yamauchi sugirió que Howard Lincoln, vicepresidente de Nintendo of America, contactara con Atari a principios de 1983.

Ray Kassar seguía al frente de la empresa cuando Lincoln llamó, pero su periodo pasivo llegaba a su fin. La llamada se realizó cuatro meses después de que Kassar anunciara que Atari no iba a conseguir las ventas previstas y las acciones de Warner seguían cayendo por las dudas de los inversores sobre el futuro de Atari. Los inversores

también dudaban del propio Kassar. Fue entonces cuando se hicieron públicas las acusaciones de uso de información privilegiada y Kassar, el director ejecutivo de Atari tan bien valorado antaño, tuvo que aferrarse a su puesto con uñas y dientes.

Lincoln llamó a Kassar para ofrecerle un trato. Tenía la potestad de ofrecer a Atari la licencia para vender la Famicom en el mercado internacional, en todos los países excepto Japón. La oferta de Lincoln fue muy directa. A cambio de permitir que Atari vendiera aquel sistema como si fuera propio, Nintendo recibiría derechos de autor por cada unidad vendida y también conservaría derechos plenos de venta de *software* para el sistema.

La oferta no tenía nada malo para Atari. Licenciar la Famicom no implicaba necesariamente la obligación de esforzarse en distribuirla. Lo que Lincoln y Yamauchi no sabían era que General Computer, la desarrolladora de videojuegos de Massachusetts que había producido gran parte de los de la 5200, ya trabajaba en un nuevo sistema para Atari: la 7800.

Si aquel nuevo sistema resultaba ser más potente que la Famicom, adquirir la licencia habría permitido a Atari hundir a nivel internacional la distribución de la consola de Nintendo. Por otra parte, si la 7800 no vendía bien, asociarse con la empresa japonesa era una buena válvula de escape para Atari. Kassar pidió una reunión.

Lincoln y Minoru Arakawa, el presidente de Nintendo of America, viajaron desde Seattle a la central de Atari en Sunnyvale, California, para concretar el acuerdo.

> Concertamos una reunión y Kassar dijo a Arakawa que iba a enviar el *jet* privado de Warner Communications, un Gulf Stream, para recogerlos a Howard Lincoln y a él. De camino al aeropuerto, Arakawa preguntó a Lincoln si creía que les darían de comer en el avión. Lincoln le dijo que no creía que les dieran nada porque el trayecto entre Seattle y Sunnyvale era corto. Arakawa se moría de hambre, por lo que pasaron por un restaurante antes de ir al *jet*, que se encontraba en un aeropuerto privado.
>
> El *jet*, equipado con cómodos sofás y bandejas bañadas en oro, estaba vacío a excepción de Arakawa, Lincoln y la tripulación. Cuando despegó, una guapa azafata dispuso servicios con manteles de lino y les preguntó si querían

> comer ya. Arakawa lanzó una mirada acusatoria a Lincoln cuando les sirvieron paté, salmón fresco pochado y Dom Perignon.[1]

Trataron a Lincoln y Arakawa como reyes durante su visita a Atari. Se reunieron con Manny Gerard y Ray Kassar, pero Steve Ross, el presidente de Warner Communications, apareció en la reunión para conocerlos. Cuando se sentaron a discutir los términos del acuerdo, varios de los ejecutivos más importantes de Atari se agolparon en la sala de reuniones para escuchar. Para Lincoln y Arakawa, las cosas estaban yendo mucho mejor de lo que esperaban.

> Nos sentamos allí y, madre mía, menudo recibimiento: Ray Kassar, Manny Gerard, Steve Ross, Skip Paul… Y entonces empezaron a cosernos a preguntas.
>
> **Howard Lincoln**

> Todos dijeron: «Qué buena idea. Vamos a comprarla».
>
> Y empezamos las negociaciones, pero el precio… no les gustó. Después de empezar a negociar desarrollamos algunos juegos para enseñárselos: Defender, Centipede y juegos así.
>
> **Minoru Arakawa**

El siguiente paso de la negociación era una demostración de la Famicom por parte de Nintendo. Yamauchi envió varias consolas al laboratorio de investigación y desarrollo de Atari e invitó a los ejecutivos de la empresa a una demostración del sistema en la central de Nintendo en Kioto, Japón. Kassar no acudió, pero envió un equipo liderado por Skip Paul, el abogado de Atari.

Después de la primera demostración de la Famicom, las negociaciones se convirtieron en una batalla de tres días por precios y derechos de autor. Paul afirmaba que a Kassar y Gerard les interesaba firmar un acuerdo, pero querían cambiar algunas cosas del contrato. Por su parte, Lincoln tenía que asegurarse de que se respetaran los intereses de Nintendo. Kassar y Yamauchi, los únicos que tenían potestad para aprobar el acuerdo final, parecían tener prisa en terminar.

El tercer día de negociaciones, Lincoln advirtió a Paul que Yamauchi estaba molesto por los retrasos y los rodeos. Paul se excusó

para llamar a Kassar y cuando volvió dijo que tenía permiso y que podían empezar a redactar el contrato.

> Ya estaba hecho. Pasamos una semana puliendo los detalles del complejo acuerdo en Kioto. Skip Paul estaba allí y conseguimos llegar a un acuerdo. Ya estaba hecho.
>
> **Howard Lincoln**

Pero el trato nunca llegó a buen puerto.

Los problemas empezaron en el Consumer Electronics Show de verano en Chicago de 1983. Todo parecía ir bien, pero Coleco presentó el ordenador Adam y lo exhibió con el juego *Donkey Kong*, que Nintendo había licenciado a Coleco.[3*]

Yamauchi, Arakawa y Lincoln acudieron a la feria esperando cerrar su acuerdo de márketing con Atari, pero en vez de eso recibieron un mensaje de un Kassar muy enfadado, afirmando que la utilización por parte de Coleco de *Donkey Kong* con el Adam incumplía el acuerdo que Atari había firmado con Nintendo por los derechos del juego para ordenadores domésticos.

> Hay que entender que Donkey Kong era la razón principal de cualquiera para trabajar con Nintendo. Mario Bros. y el resto de juegos eran de segunda categoría. Super Mario Brothers no había salido todavía al mercado y el único videojuego que se había vendido mejor que Donkey Kong era Pac-Man.
>
> Si Coleco tenía los derechos de Donkey Kong, a Atari no le interesaba trabajar con nosotros.
>
> **Howard Phillips, uno de los primeros empleados de Nintendo of America**

> Y entonces, en junio de 1983, Coleco presentó el Adam en el CES. Y para hacerlo usaron Donkey Kong. Solo tenían los derechos para usarlo en videojuegos domésticos, pero nos encontramos con que Kassar se puso como loco y nos dijo que no iba a seguir adelante con el acuerdo de la Family Computer hasta que arregláramos todo el tema de Donkey Kong.
>
> **Howard Lincoln**

Para tranquilizar a Atari, Lincoln programó una reunión con

Arnold Greenberg, el presidente de Coleco, esa misma tarde. Quizás Arakawa y Lincoln recordaban lo rápido que Greenberg había cedido a las amenazas de Universal Studios, o quizá solo se enfadaron porque Coleco hubiera desarrollado una nueva versión de *Donkey Kong* sin pedirles permiso, pero acudieron a aquella reunión para presenciar cómo Hiroshi Yamauchi montaba un numerito para Greenberg.

> Yamauchi entró de repente en la sala y, sin hablar con nadie, se quedó quieto en un extremo de la mesa. Uno de los presentes dijo que parecía habérsele «ido la olla».
>
> Empezó a hablar con un hililllo agudo de voz digno de Marlon Brando y poco a poco pasó a un tono grave y violento. Con un grito desgarrador, estiró el brazo hacia delante y apuntó hacia Greenberg con el dedo índice.
>
> Aquel ataque verbal en japonés de Yamauchi dejó de piedra a todos los presentes, a todos menos a los Arakawa, seguramente.[2]

Yamauchi exigió a Coleco que dejara de enseñar y vender la versión de *Donkey Kong* para el ordenador Adam y Greenberg accedió, aunque tenía base legal para desafiar esa exigencia: Atari solo había comprado la licencia para venderlo en disquetes y la versión para Adam de *Donkey Kong* era en cartucho.

Aun después de deshacerse de Coleco, el acuerdo entre Atari y Nintendo nunca llegó a buen puerto. El mes siguiente despidieron a Kassar y nunca se firmó ningún documento.

Primeras impresiones

> En la feria pasábamos por delante y soltábamos una risita, porque todo el mundo sabía que los videojuegos estaban acabados. Era la hora de los disquetes, el Commodore 64, el Apple IIc, el IBM PC y aquel pequeño… ¿cómo se llamaba? El PC Junior.
>
> La gente no dejaba de hablar del Amiga y del Atari ST, y era ahí donde todos creíamos que estaba el negocio. Nadie creía que Nintendo tuviera ninguna oportunidad y se

burlaban de lo que intentaba hacer.

Greg Fischbach, fundador de Acclaim Entertainment

Nintendo era una empresa liderada por personalidades fuertes. En Nintendo Co. Ltd. (NCL), la sede japonesa, Hiroshi Yamauchi controlaba la empresa con mano férrea y rara vez dedicaba un cumplido a sus trabajadores por hacer las cosas bien, aunque sí que los criticaba con saña si cometían errores. Uno de los más criticados abiertamente era Minoru Arakawa, que además de ser su yerno era el presidente de Nintendo of America.

Al ver que Nintendo no conseguía entrar en el floreciente negocio de las recreativas en Estados Unidos, Yamauchi echó la culpa a su yerno. Nunca acusó a Arakawa de echar a perder el acuerdo con Atari, pero no dudaba en expresar su opinión de que cualquier persona competente habría conseguido distribuir la Famicom sin problemas en Estados Unidos.

Minoru Arakawa era una persona tranquila, decidida y alegre en ocasiones que se rodeaba de amigos en los que tenía una confianza absoluta. Durante su presidencia de Nintendo of America, Arakawa a veces se ponía de parte de sus trabajadores, aunque ello lo pusiera en conflicto directo con el propio Yamauchi.

La Famicom siguió vendiéndose de maravilla en Japón durante 1984. Nintendo logró vender más de tres millones de consolas en los dieciocho meses que llevaba en el mercado. A principios de 1985, Yamauchi decidió volver a intentar distribuirla en el mercado estadounidense.

No pretendía volver a buscar un socio. Llegó a la conclusión de que la mejor manera de hacerla llegar al mercado sería distribuirla a través de su filial estadounidense.

En la década de 1980, el mejor lugar para presentar nuevos productos electrónicos de consumo era el Consumer Electronic Show. El CES tenía lugar dos veces al año: en enero en Las Vegas y en junio en Chicago. Ambas ferias se celebraban en centros de convenciones enormes.

El CES era un acontecimiento para la industria electrónica en su totalidad, no solo para el mercado de los videojuegos.[4*] En los

mejores años del CES, las desarrolladoras de juegos para consolas y ordenadores reservaban casi la mitad del espacio de la feria. En la otra mitad había televisores, equipos de audio, grabadores de cintas de casete, neveras, alarmas de coche y similares.

En el CES se respiraba ambiente de carnaval. Las grandes empresas como Sony, Panasonic y RCA montaban puestos enormes y llamativos con columnas de televisores en los que mostraban sus últimas innovaciones. Las empresas de equipos de sonido y las discográficas ponían música a todo volumen y las de alarmas para automóvil llevaban coches para hacer demostraciones. Muchas empresas contrataban a modelos atractivas y las vestían con ropa sexy para trabajar en sus puestos. Algunas empresas también contrataban actores.[5*] Una parte de la feria estaba reservada para películas y desarrolladoras de *software* para adultos. No era raro que algunas empresas de esa sección contrataran actores y actrices de la industria pornográfica para trabajar en sus puestos.

Las empresas podían gastar hasta cinco millones de dólares en una sola de aquellas ferias. Un millón era lo que podía costar solo el espacio y otro medio millón podía volar en una fiesta nocturna durante la feria. El CES daba a las empresas de electrónica su ocasión para impresionar a los vendedores y los periodistas, y no escatimaban en gastos para ello.

Arakawa decidió mostrar la Famicom en la feria de 1985 en Las Vegas. En vez de ponerle el nombre de Famicom, un nombre que Lincoln y él pensaban que no iba a gustar en Estados Unidos, decidieron llamarla Advanced Video System (AVS).

En aquella época, Arakawa tenía serias dudas de las posibilidades de Nintendo para reactivar la industria de los videojuegos. No sabía si los minoristas se dignarían siquiera a echar un vistazo a aquel nuevo sistema y no tenía ni idea de los competidores con los que se iba a encontrar en la feria.

Nintendo alquiló un pequeño puesto en una esquina del Centro de Convenciones de Las Vegas y colocó un simple mostrador con una Famicom (con una etiqueta que rezaba «AVS»), un teclado de ordenador, un teclado de música y veinticinco juegos.

Ni siquiera sabíamos si de verdad queríamos entrar en el mercado doméstico de los videojuegos en Estados Unidos. En la feria se nos recibió con reservas.

Recuerdo que la reacción de todo el mundo era pensar que había que estar loco para querer entrar en el mercado de los videojuegos. No obstante, el hardware y los juegos gustaron mucho.

Howard Lincoln

En enero de 1985 presentamos el Advanced Video System con un teclado musical, el normal y otros componentes para ordenador, pero no triunfó nada. Todo el mundo creía que estábamos locos o éramos un poco estúpidos.

Minoru Arakawa

Arakawa se encargó de llevar el puesto en persona. Uno de los que lo vieron allí lo describió como un japonés bajito que parecía perdido. Aunque algunos vendedores se pararon en el puesto y mucha gente habló muy bien de la calidad de los juegos, nadie realizó ningún pedido.

Al volver a Seattle, Arakawa y Lincoln decidieron replantearse su estrategia. A la gente que probaba los juegos le gustaban, pero los compradores de los grandes centros comerciales y tiendas de juguetes no estaban interesados en volver a entrar en el mercado de los videojuegos. Para llegar al circuito minorista de Estados Unidos, la Famicom tenía que ser algo más que una consola de videojuegos.

La solución llegó en forma de una pistola y un pequeño robot.

El departamento de recreativas de Nintendo había lanzado dos juegos de disparos muy exitosos llamados *Hogan's Alley* y *Duck Hunt*. (*Hogan's Alley* era tan popular que hasta aparecía en la película *Regreso al futuro* de Steven Spielberg. El protagonista, interpretado por Michael J. Fox, era muy aficionado a aquel juego). Al agregar a la Famicom una pistola llamada «Zapper», Nintendo convirtió aquel sistema en una máquina virtual de disparos, lo que permitió a Lincoln y Arakawa venderla como un juego de disparos en lugar de un videojuego.

El robot, llamado Robot Operating Buddy (ROB), estaba desarrollado por Gumpei Yokoi y los ingenieros del Nintendo's

Research and Development Team 1, los mismos que habían creado las máquinas portátiles Game & Watch y la recreativa de *Donkey Kong*. ROB era un pequeño robot de plástico compatible con dos juegos de la Famicom: *Gyromite* y *Stack-Up*. No era más que un juguete muy simple en términos tecnológicos y tampoco cambiaba mucho la jugabilidad: se usó como una especie de señuelo para intentar demostrar que la Famicom no era solo una consola de videojuegos.

> Cuando creamos el robot no se parecía a nada que pudiera asociarse con la diversión y la emoción de nuestros juegos. Al ponerle las pilas daba unos chirridos terribles mientras abría y cerraba los brazos poco a poco. Daba miedo.
>
> Pero también servía para algo muy bueno. Tenía una tecnología que le permitía ver lo que había en la pantalla. Era algo nuevo; de alguna manera, podía saber lo que ocurría en la pantalla.
>
> Eso hizo que los minoristas lo consideraran un nuevo juguete.
>
> **Howard Phillips**

Mientras se preparaban para el CES de verano que tenía lugar en junio, a Lincoln y Arakawa se les ocurrió un nuevo nombre para la Famicom. En vez de llamarla Advanced Video System, la llamarían Nintendo Entertainment System (NES).

> En primavera de 1985 incluimos el robot. En la feria de junio de 1985, alquilamos un puesto y anunciamos el producto como Nintendo Entertainment System.
>
> Cambiamos de estrategia. Pasamos a vender un juego de robots, no un videojuego. También se podía jugar a Duck Hunt, Wild Gunman y Hogan Alley.
>
> **Howard Lincoln**

Al igual que había hecho en enero, Arakawa optó por un puesto pequeño y tranquilo en la feria de junio de 1985. Aunque tenía unos 55 metros cuadrados y era más grande que el de Las Vegas, seguía siendo diminuto en comparación con la mayoría de los que se podían encontrar en la feria. Arakawa convirtió ROB en el reclamo principal.

Aunque la NES no fue ni de lejos el gran éxito de la feria, varios compradores se interesaron por ella. Tal y como Lincoln y Arakawa

habían predicho, la pistola y el robot funcionaron mejor que los videojuegos. Los compradores la inspeccionaron a fondo y muchos de ellos comentaron que los juegos les habían gustado. No obstante, al terminar la feria tampoco les había llegado ningún pedido.

Arakawa quedó decepcionado con aquel recibimiento, pero no cejó en su empeño. Para comprobar si las dudas de los compradores reflejaban la opinión de los consumidores, contrató a una empresa de publicidad para probar la NES con grupos focales. El resultado también fue decepcionante.

Arakawa acudió a las sesiones y desde detrás de un espejo unidireccional observó cómo varios grupos de jóvenes jugaban a la NES y expresaban su odio por ella. Era normal escuchar cosas como «¡Esto es una mierda!» de boca de un niño de ocho años.[3]

Arakawa se enfrentó a muchos malos momentos a lo largo de su carrera en Nintendo of America. Tuvo grandes dificultades para consolidar el mercado de las recreativas de Nintendo. También lo pasó mal cuando Ron Judy y Al Stone, los encargados de distribuir las recreativas, quisieron abandonarlo. Tuvo también que soportar las amenazas de Sidney Sheinberg, el presidente de Universal Studios. Pero aquel fue el peor de todos sus desafíos. Fue la primera vez que Arakawa pensó en abandonar.

Después de las pruebas focales, Arakawa llamó a su suegro y le sugirió renunciar al proyecto. Empezaba a pensar que el mercado de los videojuegos en Estados Unidos ya no daba más de sí.

Los comienzos de Rare

Sobre 1983 tuvo lugar cierto acontecimiento. Fui a Japón y vi la Nintendo Entertainment System, la Family Computer. Desde el momento en el que la vi, pensé: «Eso es. Este es el sistema que esperábamos». La compré y la envié a Reino Unido, y así fue como se creó la mejor y más grandiosa de las pandillas, Rare.

Joel Hochberg, ex ejecutivo de Allied Leisure, ex técnico

En 1983, Joel Hochberg llevaba en el negocio de las recreativas veintisiete años. Había empezado como técnico en 1956 y consiguió abrirse paso hasta la junta ejecutiva de Allied Leisure en la década de 1970.

Trabajando en Allied, Hochberg viajó a Europa y a Japón para acudir a ferias de la industria del entretenimiento y buscar socios internacionales. Uno de ellos fue Zilec, una pequeña empresa británica que hacía conversiones para recreativas.

En uno de sus frecuentes viajes a Inglaterra, Hochberg acudió a una feria en la que conoció a Chris y Tim Stamper. Chris Stamper era un diseñador de juegos de Zilec que tenía diecinueve años. Tim era su hermano, tenía dieciséis años y todavía iba al instituto.

Los Stamper formaban un equipo sin igual. Chris era un genio de la electrónica que de pequeño había fabricado un osciloscopio. Chris solía llevarse a su hermano Tim a trabajar con él. Los hermanos, sobre todo Tim, tenían mucha confianza en sí mismos. Tenían la sensación de saber qué era lo que hacía que unos juegos fueran buenos y otros malos.

> Tenemos una disputa sobre el asunto. Tim no está de acuerdo conmigo, a pesar de su personalidad encantadora, pero yo estoy casi seguro de que fue en una feria ATE (Amusement Trade Exhibition) a la que Chris acudió como miembro de Zilec y yo como independiente. Tim también estaba por allí como interesado, sin ninguna relación directa. Me sorprendió por ser una persona tan joven pero tan inteligente, con una imagen tan clara de cómo debía ser un producto de éxito y bien hecho, de cómo debía verse en pantalla.
>
> **Joel Hochberg**

Hochberg conoció a los Stamper al final de la época de *Space Invaders*. La industria estaba pasando por muchos cambios. Centuri acababa de comprar Allied Leisure y Hochberg decidió fundar su propia empresa. Aunque el negocio de los videojuegos estaba de capa caída en Estados Unidos, el mercado internacional todavía funcionaba bien. Los Stamper querían dejar Zilec y fundar su propia empresa.

Durante una de las visitas de Hochberg, Chris Stamper le reveló que quería dejar Zilec y montar una empresa con Tim, ya de diecinueve años, para tener más libertad creativa y más beneficios. La primera reacción de Hochberg fue intentar convencerlo de que se quedara en Zilec, pero Chris lo tenía claro. Al ver que no podía evitarlo, Hochberg decidió asociarse con los Stamper.

Chris y Tim Stamper fundaron una empresa de videojuegos llamada Ashby Computer Graphics (ACG) y empezaron a publicar juegos para el Spectrum de Sinclair, un ordenador diminuto que se vendió muy bien en Europa pero nunca llegó a triunfar en Estados Unidos.

> Visité a Tim y Chris y hablamos sobre nuestras posibilidades. Chris tenía muy claro que quería desarrollar juegos para el Sinclair Spectrum (un pequeño ordenador personal que Timex había intentado distribuir sin éxito en el mercado estadounidense). Desarrollaron muchos juegos para ese sistema durante 1983 y 1984.
>
> **Joel Hochberg**

Uno de los primeros juegos de Tim Stamper, *JetPac*, fue todo un éxito para las cifras de Sinclair. En 1983 había casi un millón de propietarios de un Sinclair Spectrum y ACG vendió más de 300.000 unidades de *JetPac*.

> Eran unas cifras tremendas para un solo producto.
>
> Teníamos la ventaja de haber trabajado con recreativas. Lo único que hicimos fue usar esa experiencia para desarrollar juegos en el Sinclair Spectrum.
>
> **Chris Stamper**

A finales de 1983, Hochberg fue de visita a Tokio. Allí vio la Famicom y supo que aquel era el futuro de la industria de los videojuegos. Compró la consola y la envió a los Stamper para ver su reacción.

Los Stamper no quedaron impresionados de inmediato. Nintendo no había empezado a exportar la Famicom en aquel momento, y los Stamper no estaban convencidos de querer tratar con la industria japonesa. Preferían trabajar en juegos de ordenador, ya que parecía

que en aquel momento eran el único mercado viable para los juegos electrónicos. Con un empujoncito de Hochberg, los Stamper accedieron a diseñar juegos para la Famicom si Nintendo empezaba a distribuirla en Estados Unidos y Europa.

No obstante, si querían desarrollar juegos para aquel nuevo sistema necesitaban sus especificaciones, su diseño y la licencia de Nintendo para desarrollar juegos. Al ser propietario de un salón recreativo, Hochberg tenía contacto con Nintendo of America. Concertó una reunión con Minoru Arakawa y viajó a Redmond, Washington, para proponerle un acuerdo.

> Me puse en contacto con Nintendo y me di cuenta de que no estaban muy por la labor de revelarnos las especificaciones técnicas. Lo primero que hice fue preguntar al Sr. Arakawa por qué.
>
> Él respondió: «Primero tenéis que demostrar vuestra experiencia técnica», que no era para nada una mala respuesta.
>
> Chris dedicó mucho tiempo, casi seis meses, practicando la ingeniería inversa al hardware y luego me hizo una demostración visual muy simple en la que mostraba los gráficos y otras capacidades del aparato, para demostrar lo que seríamos capaces de hacer. En realidad no pretendíamos llevar un producto terminado a Nintendo, sino que se hicieran una idea de lo que éramos capaces.
>
> Cuando lo envié a las oficinas de Nintendo, el Sr. Arakawa dijo: «Me gusta lo que me habéis mandado. Desarrollad un juego, por favor».
>
> Pero aun así no nos dio las especificaciones técnicas.
>
> **Joel Hochberg**

> Joel me preguntó y yo le dije: «Si sois tan buenos, ¿por qué no desarrolláis un juego sin herramientas?». Era una buena manera de ponerlos a prueba.
>
> **Minoru Arakawa**

> Hice ingeniería inversa con la NES. Conocía bien el hardware de las recreativas que estaban en el mercado, por lo que tenía bastante idea de lo que podría haber dentro de aquel sistema de Nintendo.
>
> Acerté en un 99 por ciento. Solo hubo un par de cosas de las que no tenía ni idea. Pero lo más interesante fue que

descubrí partes de la máquina que estaban sin documentar, y eso nos dio una ventaja instantánea sobre otros desarrolladores.

Chris Stamper

La prueba

Decidimos hacer una prueba con la industria estadounidense en Nueva York. Todos pensaron que nos iba a ir fatal, que era un suicidio.

Minoru Arakawa

En verano de 1985, el presidente de Nintendo of America, Minoru Arakawa, estaba convencido de que a los estadounidenses ya no les interesaban los videojuegos. Cuando llamó a Hiroshi Yamauchi para recomendar la retirada, Yamauchi se negó a considerar la idea siquiera. No quería saber nada del CES ni de los grupos focales. La Famicom volaba de las estanterías en Japón y, por lo que a él respectaba, se vendería igual de bien en Estados Unidos.

Para demostrarlo, sugirió probar la NES en el mercado más difícil de Estados Unidos, que según todo el mundo era el de la ciudad de Nueva York.

No sé a quién se le ocurrió la idea de empezar en Nueva York, pero estaba claro que sería el mercado más complicado, ya que la ciudad era la capital del entretenimiento. El Sr. Yamauchi dijo: «Bueno, pues será una buena prueba, porque si somos capaces de hacerlo bien en Nueva York, nos irá bien en cualquier otra parte».

Howard Lincoln

[1*] *Game Over*, de David Sheff, recoge muy bien el diseño y el lanzamiento de la Famicom. El libro de Sheff hace un recorrido en 400 páginas por la historia de Nintendo desde 1889 hasta 1994.

[2*] Pero más tarde se atribuyeron dos problemas médicos al uso prolongado del controlador de Nintendo. Uno es que a millones de

personas les salieron callos en la punta de los pulgares. Y el otro fue dolor en las muñecas, un problema más serio que recibiría el nombre de «Nintendonitis».

[3*] Nintendo vendió los derechos del juego en consolas domésticas a Coleco. Atari tenía los derechos para ordenadores domésticos.

[4*] De hecho, durante muchos años, los organizadores del CES trataron los videojuegos como la oveja negra de la industria. Las empresas que desarrollaban juegos para consolas y ordenadores terminaron por crear su propia feria: el Electronic Entertainment Expo (E3).

[5*] Hubo un año en el que una empresa llamada 3DO contrató a las animadoras de los San Diego Chargers. Varios reporteros describieron el gesto como gratuito, ya que 3DO no lanzó ningún juego de fútbol americano aquel año.

---

[1] Sheff, David, *Game Over* (Nueva York: Vintage Books, 1994), p. 152.

[2] *Ibid*., pp. 154-155.

[3] *Ibid*., p. 163.



Las semillas de la competición

En aquella época visitamos Activision. Greg Fischbach dirigía su departamento internacional, así que acudió a la reunión. Después intentamos convencer a Greg Fischbach de las ventajas de comprar nuestras licencias.

Pero más adelante descubrimos que Fischbach había dicho al presidente de la empresa que Activision no debería entrar en el negocio de los videojuegos.

Minoru Arakawa, presidente de Nintendo of America

Eso me recuerda una historia que [a Howard Lincoln y Minoru Arakawa] les gustaba contar sobre una circular interna que envié cuando estaba en Activision. Después de reunirme con ellos en algún momento de 1986, envié una nota a Jim Levy (presidente de Activision) para decirle que el negocio, en pocas palabras, no funcionaba porque no tenía margen de beneficios.

No se enteraron de la existencia de esa circular hasta años más tarde, cuando salió en un juicio.

Greg Fischbach, ex vicepresidente del equipo

A por todas en la Gran Manzana

A principios de 1985, los vestigios de la era del Atari VCS daban sus últimos coletazos. Jack Tramiel, el hombre que había comprado Atari a Warner Communications un año antes, ya había anunciado su intención de centrarse en los juegos para ordenadores domésticos en lugar de los de consola. A finales de 1985, Coleco había abandonado el ordenador Adam y dilapidado los beneficios de sus Muñecas Repollo solo para conseguir permanecer a flote.

A pesar de la complicada situación, Nintendo envió un pequeño equipo de ejecutivos y trabajadores expertos para encabezar el lanzamiento de la Nintendo Entertainment System (NES) en la ciudad de Nueva York.[1*] Todo lo que hizo Nintendo para llevar a cabo su prueba de márketing en Nueva York parecía escaso, excepto los cinco millones de dólares de su presupuesto para publicidad.

La campaña comenzó cuando el presidente de Nintendo of America, Minoru Arakawa, llevó en persona a un grupo de treinta empleados a un pequeño almacén de Nueva Jersey que había alquilado hasta final de año. En el grupo estaban Ron Judy, uno de los dos emprendedores que llevaban en Nintendo of America desde sus inicios, Don James, que se había incorporado a la empresa en sus primeros días en Nueva York, y Gail Tilden, el encargado de la publicidad.

> Enviamos a varios empleados de vuelta a Hackensack. Les alquilamos casas y apartamentos. Y también teníamos un apartamento en Nueva York, aunque el almacén estaba en Hackensack.
>
> **Howard Lincoln, presidente de la junta de Nintendo of America**

> Enviamos a treinta o cuarenta personas desde Redmond [Washington] a Nueva York. La mayoría estaban casados y

dejaron atrás a sus parejas. Se quedaron allí unos tres o cuatro meses.

Minoru Arakawa, presidente de Nintendo of America

El primer cargamento de consolas NES llegó en una pulcra pila que apenas ocupaba la mitad del contenedor que la transportaba. Guardaron las cajas en el almacén y el equipo emprendió la difícil tarea de lograr que los vendedores se interesaran en los productos de Nintendo. La mayoría de los propietarios de tiendas no querían ni ver los videojuegos, y mucho menos desperdiciar espacio para venderlos. De hecho, los miembros del equipo tenían la advertencia de no usar la palabra «videojuego». La NES tenía que venderse como un «sistema de entretenimiento».

En aquel momento, los productos más llamativos de la Nintendo Entertainment System eran la pistola Zapper y los juegos *Duck Hunt* y *Hogan's Alley*. A algunos vendedores también les gustaba el Robot Operating Buddy (ROB) y las primeras versiones de juegos de recreativa para el sistema, como *Donkey Kong, Baseball* y *Tennis*. Cuando Nintendo desembarcó en Nueva York, *Super Mario Brothers*, que se convertiría en un producto clave en el lanzamiento de la consola a nivel nacional, todavía no se había puesto a la venta.

Como solía hacer, Arakawa se rodeó de personas brillantes. Judy y el resto del equipo visitaban sin descanso las oficinas centrales de las principales cadenas y los despachos de directores de centros comerciales. Los anuncios que Tilden encargó a una agencia de publicidad local funcionaron tan bien que definieron el tono publicitario de la empresa hasta bien entrada la siguiente década.

Aun así, la mayor parte de los 500 minoristas que aceptaron vender la NES aquella Navidad no lo habrían hecho si Arakawa no les hubiera hecho una oferta muy arriesgada: la garantía de devolución. Arakawa desobedeció al presidente de Nintendo Co. Ltd., Hiroshi Yamauchi, y autorizó a su equipo a garantizar que Nintendo recompraría cualquier producto que los vendedores quisieran devolver. Lo único que los vendedores tenían que ofrecer era el espacio para venderlos. Nintendo distribuyó la mercancía, montó los expositores y volvió a comprar todo producto que no se vendiera.

> Alquilamos un camión para poder distribuir los pedidos y dejamos que la gente nos hiciera encargos sin asumir ningún tipo de riesgo. También nos encargamos de la publicidad. Adiestramos a sus trabajadores. Lo hicimos todo. Y luego gastamos muchísimo dinero en anuncios de televisión.
>
> **Minoru Arakawa**

> La distribuyeron por la zona de Nueva York en Navidad de 1985. Y funcionó. Vendieron mucho. Y vendieron mucho a pesar de aquel pequeño robot que venía con el sistema, para sorpresa de todo el mundo.
>
> Diría que una de las cosas más valientes que ha hecho Arakawa fue arriesgarse tanto con el inventario durante el lanzamiento del producto.
>
> **Greg Fischbach, presidente de Acclaim Entertainment**

El trabajo del equipo de Nintendo fue agotador. Los miembros acudían a los vendedores y mostraban el producto a los clientes durante el día, y luego entregaban pedidos y montaban expositores de noche. Una noche, dos miembros del equipo fueron a entregar un expositor a una tienda Macy's en una zona que, según Howard Phillips, era de las que daban más miedo de la ciudad. Cuando Phillips entró en la tienda para entregar el pedido, su compañero se quedó fuera para vigilar los televisores de 19 pulgadas que irían en el expositor. Mientras esperaba, un grupo de jóvenes con pinta peligrosa lo rodearon. Cuando Phillips volvió fuera, se encontró a su compañero muy nervioso, pero todavía protegiendo la mercancía.

Después de tres meses de trabajo sin descanso, la Nintendo Entertainment System se podía encontrar en cientos de tiendas por toda la zona de Nueva York, entre ellas FAO Schwartz y Toys "R" Us.

> Aquel año volví a Nueva York a pasar la Navidad con mis padres. Fui a Willoughby, una tienda de cámaras en la calle 32, a comprarle unos carretes a mi padre y allí me encontré a un grupo de chicos amontonados contra un mostrador de la tienda. Cuando me acerqué a ver qué miraban, vi que se trataba del nuevo sistema de videojuegos de Nintendo.
>
> **Tom Zito, fundador de Digital Pictures**

La NES no fue un bombazo en ventas, pero Nintendo consiguió

vender 50.000 unidades, más o menos la mitad de las que había enviado desde Japón. Fueron suficientes para demostrar que Yamauchi tenía razón al asegurar que los videojuegos no estaban acabados. Sorprendentemente, muchos de los minoristas que la habían puesto a la venta en Navidad decidieron seguir vendiéndola después de las fiestas.

En febrero, Arakawa amplió su experimento a Los Ángeles, ya sin la urgencia que habían tenido en Nueva York. Nintendo mantuvo su política de devolución y se encargó de los expositores en las tiendas, y las noticias del éxito que tenía la compañía en Nueva York hicieron que los vendedores de Los Ángeles fueran más receptivos.

La mejor manera de medir el éxito de la prueba en Los Ángeles es en términos de la cantidad de tiendas que aceptaron la oferta de Nintendo. La primavera y el verano son temporada baja para los vendedores de juguetes, que en su mayoría esperan tener algunas pérdidas a lo largo del año y recuperarlas con los grandes beneficios de las ventas en Navidad. Muchos grandes almacenes, tiendas de electrónica y jugueterías empezaron a vender la NES en aquella época. Aunque la consola solo tuvo un éxito moderado, Arakawa interpretó la disposición de los vendedores como una buena señal de cara al futuro y continuó probando los mercados: era el turno de Chicago y San Francisco.

El regreso de Jumpman

Shigeru Miyamoto, el diseñador de *Donkey Kong*, construyó el juego alrededor de dos personajes principales. Uno era el villano del título, un gorila gigante que había secuestrado a una mujer y tiraba barriles al hombre que intentaba salvarla. El otro se llamaba Jumpman, un carpintero rechoncho y bigotudo que tenía que saltar sobre barriles, subir por escaleras y resolver la situación. Con el tiempo, Jumpman sufrió una transformación muy interesante.

El primer paso de aquella transformación fue cambiarle el nombre:

en su siguiente aparición, que fue en un juego llamado *Donkey Kong Junior*, pasó a llamarse Mario. Luego, Miyamoto dio un hermano a Mario, Luigi, y lo transformó de carpintero a fontanero en el videojuego de 1983 *Mario Bros.* Hasta ese momento, Mario siempre había aparecido en juegos en los que toda la acción se desarrollaba en una sola pantalla. Pero eso cambió en 1985 con el lanzamiento de *Super Mario Bros.*

Super Mario Bros. sacó a Mario de su hábitat monopantalla y lo situó en un mundo enorme y lleno de vida. En lugar de subir por escaleras y moverse por plataformas, los jugadores tenían que atravesar con él paisajes coloridos e interminables con cuevas, castillos y champiñones gigantes. El escenario era demasiado grande para caber en una pantalla y, en aquel juego nuevo, la cámara seguía a Mario a lo largo de un mundo en dos dimensiones. Arnie Katz, redactor de *Electronic Games*, lo llamó juego de «desplazamiento lateral».[2*]

El objetivo del juego era ayudar a Mario a rescatar a una princesa de un dragón llamado Bowser. Para conseguirlo, el jugador tenía que combatir o esquivar a tortugas bípedas, tortugas voladoras y unas pequeñas criaturas con forma de champiñón llamadas goombas.

Super Mario Bros. tenía muchos elementos que llamaban la atención. Contaba con gráficos muy coloridos, parecidos a dibujos animados, acción y sentido del humor. También llevó la idea de los «huevos de pascua» creada por Warren Robinett a un nivel superior, al incluir mundos ocultos.[3*] Mucha gente siguió jugando a *Super Mario Bros.* después de terminarlo para encontrar todos los huevos de pascua que había incluido Miyamoto. Si sabían dónde buscar, los jugadores podían encontrar vidas extras y monedas escondidas en el aire, y también tallos que llevaban a Mario hasta las nubes, setas que lo hacían crecer, flores que le permitían disparar bolas de fuego y estrellas que lo hacían invulnerable. *Super Mario Bros.* funcionó muy bien en los salones recreativos japoneses y llamó la atención de la industria en Estados Unidos, ya en declive.

A finales de año, los ingenieros de Nintendo consiguieron crear una versión doméstica de *Super Mario Bros.* para la Famicom. Aquel producto supuso el salto entre los viejos juegos para los antiguos

sistemas de Atari y los que podían jugarse en cartuchos de Nintendo. Aunque la versión doméstica de *Super Mario Bros.* no era idéntica a la de recreativa, sí que era muy parecida.

A finales de 1985, Nintendo empezó a vender *Super Mario Bros.* junto a la Famicom. Aquella táctica de márketing tuvo tanto éxito en Japón que Yamauchi y Arakawa decidieron ponerla en práctica en Estados Unidos. Llevó algunos meses crear una versión estadounidense del juego, pero el cartucho se puso a la venta cuando Nintendo of America saltó a por el mercado nacional a finales de 1986.

Un socio

Aunque 1985 no fue un buen año para las ventas de videojuegos, sí fue un año excelente para los cinco ex ejecutivos de Atari que habían fundado una empresa de juguetes llamada Worlds of Wonder. El líder de la compañía era un hombre llamado Don Kingsborough, un ex vicepresidente de Atari que había decidido lanzar su propia compañía cuando se encontró con un invento que creyó que sería todo un juguete de éxito.

> Algunos antiguos empleados de Atari fundaron juntos una empresa llamada Worlds of Wonder. Yo no conocía mucho a Don… Él estaba más metido en la parte doméstica de la industria y no nos relacionábamos demasiado.
>
> Me uní a Worlds of Wonder como vicepresidente ejecutivo de márketing y luego terminé como director del departamento internacional. Literalmente, fundamos la empresa alrededor de la piscina de la casa de Don.
>
> Había gente que había trabajado en Disney con sus presidentes parlantes. Querían fabricar un oso de peluche que hablara. Al final no salió ni por asomo como habíamos pensado. La primera vez que lo vi lo llamé oso de Biafra, porque estaba raquítico y necesitaba engordar un poco. Se parecía a un refugiado de Biafra o uno de esos sitios.
>
> **Steven Race, ex director de márketing internacional de**

Kingsborough y los suyos se basaron en la animatrónica original para crear un osito de peluche que tenía un reproductor de cintas integrado en la espalda. Los niños podían poner cintas y la boca del oso se movía como si hablara y contara las historias. El oso se llamaba Teddy Ruxpin.

Con el producto terminado, los fundadores de Worlds of Wonder empezaron a buscar comerciales para distribuirlo. Podrían haber intentado contratar a vendedores de la industria juguetera, pero en lugar de eso optaron por personas que sabían que serían agresivas. Contrataron a los ex representantes de ventas de Atari.

> Contratamos a la mayoría de los representantes de ventas de Atari porque sabíamos que, si contratábamos a gente de la industria del juguete, usarían los mismos canales de siempre. Pero aquella gente básicamente había dirigido Atari.
>
> Cuando se pusieron a buscar compradores para Teddy Ruxpin, se saltaron todos los intermediarios y llegaron directos a la gente importante. Los principales minoristas a los que mostramos el producto, solo con una excepción, quedaron impresionados y nos dijeron: «¡Joder, ya lo creo! Sí, señor. Es el producto del año».
>
> **Jim Whims, ex vicepresidente ejecutivo de Worlds of Wonder**

Teddy Ruxpin causó sensación en Navidad de 1985. Las tiendas se quedaban sin existencias por la exagerada demanda que tuvo. En la campaña del año siguiente, Worlds of Wonder sacó otro gran éxito: Laser Tag. Con aquellos dos productos, la empresa llegó a la cima de la industria juguetera y se convirtió en un socio muy atractivo para Minoru Arakawa, que buscaba un distribuidor para la NES.

> Se pusieron en contacto con nosotros en 1986. Nos llamaron ellos. Kingsborough y Arakawa se reunieron con Howard [Lincoln] y el equipo de dirección y dijeron: «Mirad, Whims y Bradley vienen de la industria de los videojuegos, y está claro que vosotros tenéis muy buena relación con los minoristas, gracias a Teddy Ruxpin y Laser Tag».
>
> Circulaba un rumor que decía que Toys "R" Us nos había hecho un pedido de cien millones de dólares en la Toy

> Fair de ese año… Y es verdad que lo hicieron, de rumor no tenía nada. Con un pelotazo como ese, pudimos trabajar codo con codo con los compradores y asegurarnos de que Nintendo no quedaba relegada a un segundo plano. De hecho, Nintendo se convirtió en una prioridad para el sector minorista.
>
> **Jim Whims**

La oferta que Arakawa hizo a Kingsborough no tenía nada que ver con la que había hecho a Atari. La de Atari era cuestión de licencias: Nintendo permitiría que Atari fabricara la NES y la vendiera como un producto propio. Pero Arakawa solo quería que los representantes de Worlds of Wonder distribuyeran la NES junto a Teddy Ruxpin y Laser Tag, confiando en que se la relacionara con dos de los juguetes con más éxito del mercado y aquello les abriera puertas en tiendas como Sears. Y estaba dispuesto a pagar para conseguirlo.

Al ser ex empleados de Atari, Kingsborough y muchos de sus ejecutivos estaban familiarizados con la NES. Sabían de su lanzamiento en Japón con el nombre de Famicom y todos coincidían en que parecía tener mucho más potencial que las consolas de juegos anteriores. Por ello, Kingsborough aceptó la oferta.

> Nunca olvidaré la primera reunión de ventas en la que presentamos la Nintendo de 8 bits al equipo de ventas. Arakawa se acercó, y teníamos a la gente de Nintendo presentando el producto, y les dijimos: «Vamos a apoyar este producto a nivel nacional».
>
> Después de la cena, cuando estábamos todos sentados en el bar, los tres tipos que habían sido los representantes de ventas más importantes de Atari se acercaron a mí y me dijeron: «¿Podemos hablar contigo un momento?».
>
> Me llevaron a un lado y me dijeron: «Creemos que cometes un error estratégico terrible al volver a entrar en el negocio de los videojuegos». Eran tres personas que habían ganado millones de dólares con la industria de los videojuegos. Pero en aquel momento me dijeron: «Mira, WOW es una de las mayores empresas del momento a nivel mundial. Eres dueño de la empresa de juguetes más atractiva del mundo. El negocio de los videojuegos está maldito y solo vas a conseguir que acabe contigo».
>
> Nunca me olvidaré de aquella conversación.
>
> No me costó mucho darles una respuesta: «Vale, os

agradezco la advertencia, pero si queréis vender Teddy Ruxpin y Laser Tag, también vais a tener que vender la Nintendo. Pero si estáis tan seguros de lo que decís, deberíais dimitir ahora mismo».

Jim Whims

Como esperaba Arakawa, aquel acuerdo fue muy beneficioso para Nintendo. Los representantes de Worlds of Wonder tenían contactos en todos los principales minoristas. De pronto, las demostraciones de Teddy Ruxpin y Laser Tag empezaron a incluir también la NES. Pero fue entonces cuando un nuevo competidor entró en escena.

Un viejo competidor

Sí, la Master System tenía mejor hardware que la NES. Pero no olvides que tuvieron dos años más para desarrollarla.

Peter Main, vicepresidente de márketing de Nintendo of America

La NES no fue la única consola de videojuegos japonesa que llegó al mercado de Estados Unidos en aquella época. En octubre de 1986, Sega presentó una consola llamada Master System que contaba con un procesador Zilog Z-80 y 128 Kb («Kb» significa kilobit, es decir, la octava parte de un kilobyte, que se representa como «kB»), casi el doble de memoria que la NES. Esa memoria adicional y el microprocesador la convertían en un producto mejor que la consola de Nintendo.

A pesar de ser un sistema más potente, a la Master System de Sega, que se distribuyó en Japón con el nombre de Mark III, no le había ido tan bien en el país, donde Nintendo controlaba más del 90 por ciento del mercado.

Por desgracia, diría que se puso a la venta entre año y medio y dos años y medio… pongamos dos años después de la de Nintendo. En aquel momento, Nintendo ya formaba parte de la cultura popular de Japón y era muy complicado lanzar con

éxito una tecnología similar en el país.

David Rosen, presidente de la junta de Sega Enterprises, Ltd.

Los controladores con los que la Master System se puso a la venta parecían fabricados a imagen y semejanza de los de la NES: eran rectangulares y tenían una cruceta direccional en lugar de un *joystick*. Sega también fabricó unos pequeños *joysticks* que se podían acoplar en el centro de las crucetas, en lo que parecía un pequeño homenaje a los sistemas de videojuegos de generaciones anteriores.

Sega tenía en mente lanzar los juegos de Master System en dos formatos, como cartuchos y en unas tarjetas de plástico similares a las de crédito, con pequeños conectores de metal en un borde. Las tarjetas no podían almacenar tantos datos como los cartuchos, pero eran más baratas. No obstante, Sega acabó distribuyendo muy pocos juegos en aquellas tarjetas.

Al igual que Nintendo, Sega era una compañía que tenía mucha presencia en los salones recreativos. En la larga lista de éxitos de Sega había juegos como *Astro Blaster, Monster Bash* y *Turbo*, y también clásicos como *Pengo*. Sega distribuía *Frogger* en Estados Unidos, aunque fuese un juego creado por Konami. Una de las diferencias entre las compañías era que, mientras Nintendo fue dejando poco a poco el negocio de las recreativas, Sega permaneció muy interesada en la industria. Durante los años siguientes, Nintendo centró todos sus esfuerzos en el desarrollo de cartuchos para la NES y Sega, por su parte, nunca llegó a lanzar un producto de consumo en Estados Unidos. Se limitó a licenciar juegos para empresas como Coleco mientras creaba recreativas que pudieran tener versiones para sistemas domésticos.

Para atraer a los consumidores, Sega puso a la venta junto a la Master System el juego *Hang On*, uno de los grandes éxitos de recreativas. *Hang On* era un juego de carreras de motos que no se podía adaptar bien a los más limitados sistemas domésticos. La recreativa tenía un controlador en forma de manillar, e incluso había una versión de lujo que tenía la réplica de una moto sobre la que la gente se sentaba para jugar. La versión doméstica era lenta y aburrida

en comparación.

La batalla

¡Siente el verdadero poder!

Eslogan publicitario de Nintendo

¡No hay límites!

Eslogan publicitario de Sega

El esfuerzo de márketing detrás del lanzamiento estadounidense de Sega fue muchísimo menor que el de Nintendo. El departamento de productos de consumo de Sega se fundó en abril de 1986 y estaba formado por dos personas: Bruce Lowry y Bob Harris, que trabajaban junto a algunos administrativos en una pequeña habitación contigua a las oficinas del departamento de recreativas de la empresa.

Lowry y Harris firmaron acuerdos de publicidad y organizaron demostraciones para los vendedores. Harris, que había trabajado en la agencia de publicidad J. Walter Thompson, ayudó a crear la caja en la que se iba a distribuir la Master System. Dos meses después de unirse a Sega, Harris y Lowry tuvieron que dirigir y poner en marcha un puesto de más de 150 metros cuadrados en el CES de verano en Chicago. Algunos de los asistentes a la feria nunca habían oído hablar de Sega, por lo que confundieron a la empresa con Saga Foods y comentaron lo raro que les parecía encontrarse con un distribuidor de comida en la industria de los videojuegos.

Aunque la Master System no se distribuyó tanto como la NES, se pudo encontrar en la mayoría de las grandes ciudades del país la Navidad de aquel año. Muchas tiendas de electrónica ofrecían la NES, la Master System y la Atari 7800, que acababa de relanzarse al mercado. De aquellas tres consolas de juegos, la Atari 7800 era la más barata y, como ejecutaba juegos de la 2600 y de la propia 7800, también era la que contaba con el catálogo más amplio. El problema era que todos los juegos de la 7800 parecían obsoletos si se los

comparaba con los mejores de los otros dos sistemas nuevos, de modo que la 7800 terminó por desaparecer de los estantes.

La Master System era la más cara de las tres y se vendía por unos 10 dólares más que la NES, que tenía una arquitectura similar. El paquete de la NES llamado *Control Deck* incluía la consola, dos mandos y un cartucho de *Super Mario Bros.* a un precio de 129,95 dólares, mientras que el paquete básico de la Master System se vendía por 139 dólares. El paquete de la NES llamado *Action Set*, que incluía todo lo del *Control Deck* y la pistola Zapper con el juego *Duck Hunt*, tenía un precio de 149 dólares, el mismo que la Master System con pistola, que incluía la pistola Light Phaser y el juego *Safari Hunt*.

Nintendo tuvo ventaja desde el primer momento. La enorme publicidad que consiguió gracias a su socio Worlds of Wonder le abrió las puertas de muchos minoristas a los que Sega no tenía acceso. Todo aquel que quisiera vender Teddy Ruxpin o Laser Tag, incluidas cadenas como Sears o Toys "R" Us, iba a oír hablar de la Nintendo Entertainment System.

Nintendo también tenía una marca más fuerte. En 1981, el mejor año para los salones recreativos, *Donkey Kong* era el segundo juego más popular detrás de *Pac-Man*. En televisión se había empezado a emitir una serie de dibujos animados basados en *Donkey Kong* y Nintendo había desarrollado más juegos de éxito en los que aparecían Donkey Kong y Mario como protagonistas. Además, todos los juegos de recreativas de Nintendo tenían un aspecto muy parecido. El diseño de los muebles era similar, las ilustraciones tenían el mismo estilo y la jugabilidad no cambiaba mucho. Cuando Nintendo lanzó algo diferente a su típico juego de Mario al poner en el mercado *Punch Out* en 1983, Donkey Kong aparecía sentado entre el público de aquel juego. Con aquella estrategia, Nintendo estableció una identidad y creó una serie de mascotas que le aportarían mucho valor durante la década siguiente. Aunque Sega llegó al mercado estadounidense de las recreativas antes que Nintendo y contaba con más juegos en su catálogo, no tenían una temática unificada. Había de todo, desde juegos de carreras de coches hasta de combate aéreo.

La mayor ventaja de Nintendo era su catálogo de juegos, ventaja que se hizo patente desde el primer momento. *Super Mario Bros.*

triunfaba más en los salones recreativos que *Hang On*, y en la versión doméstica de ambos el juego de Nintendo salía ganando. La gente iba a las tiendas y preguntaba por «la consola en que se podía jugar al Mario». Muy pocos sabían siquiera que existiera un cartucho de *Hang On*.

> Había diecisiete juegos (todos ellos desarrollados o licenciados por Nintendo) que pusimos a la venta como juegos de Nintendo. En la máquina también se incluyó algo de software, junto al robot. Pero se crearon diecisiete cartuchos, entre los que había juegos como Super Mario Brothers, Baseball, Tennis y Golf. También había un juego de karate llamado Kung Fu y otro llamado Donkey Kong Math, que pertenecía a nuestra serie de juegos educativos.
>
> **Howard Lincoln**

La ventaja en juegos de Nintendo iba mucho más allá del juego empaquetado junto a la consola. Con *Donkey Kong, Donkey Kong Junior, Golf* y *Popeye*, Nintendo tenía un catálogo muy potente de juegos propios para recreativas. Los productos desarrollados por estudios internos, que más adelante se llamarían juegos «*first-party*», llegarían a ser una parte esencial del éxito de cualquier empresa de videojuegos.

Hiroshi Yamauchi supo ver la importancia de afianzar las relaciones con las mejores empresas desarrolladoras de juegos y cerró acuerdos exclusivos con Bandai, Capcom, Hudson, Konami, Namco y Taito. Aunque Bandai (un fabricante de juguetes japonés líder en el sector), Taito (la distribuidora de *Space Invaders*) y Namco (la de *Pac-Man*) ya eran nombres conocidos en aquella época, fueron Capcom y Konami las que se convirtieron en los socios más influyentes de Nintendo durante la década de 1980.

Poco después del lanzamiento de la NES a nivel nacional, Capcom puso a la venta versiones domésticas de juegos de recreativas como *Trojan, Ghosts ‘N Goblins* y *1942*. El texto de aquellos juegos se tradujo muy deprisa y llegó con gran cantidad de errores gramaticales.

A la caza del software estadounidense

> Creo que había como tres o cuatro licenciatarios en el mercado de aquella época, no más. Nosotros éramos el séptimo licenciatario que había tenido Nintendo en EE.UU. y la principal empresa del país con la que Nintendo hacía negocios.
>
> **Greg Fischbach**

Aunque algunas de las mejores empresas de videojuegos japonesas firmaron acuerdos de licencia con Nintendo, las compañías estadounidenses no parecían muy interesadas. Desarrolladoras como Sierra On-Line, Broderbund o Electronic Arts parecían tener más ganas de desarrollar juegos para ordenadores que para consolas, y las empresas de juguetes como Milton Bradley o Mattel habían dejado del todo la industria.

> Las empresas de entretenimiento como 20th Century, Paramount o alguna otra de las relacionadas con los videojuegos en 1982, 1983 y 1984 salieron escaldadas, y, en consecuencia, no estaban por la labor de volver a entrar en el negocio. Más bien se mantenían al margen.
>
> **Greg Fischbach**

> En primavera de 1986 pasamos mucho tiempo intentando convencer a las desarrolladoras de software estadounidenses, como Electronic Arts, Broderbund y Activision, [de que desarrollaran juegos para la NES]. Les dijimos algo como: «Mirad, tenemos disponibles estas licencias tan interesantes y nos gustaría hacer negocios con vosotros. Este es el trato». Pero ninguna nos hizo caso.
>
> Terminamos con cuatro empresas y todas ellas eran filiales de empresas japonesas. Todas tenían negocio con las recreativas: Data East, Konami, Capcom y Bandai, y todas eran licenciatarias de Nintendo Company Ltd. en Japón.
>
> **Howard Lincoln**

Uno de los giros más inesperados de los primeros días de Nintendo tuvo lugar cuando Lincoln y Arakawa visitaron Activision. Hicieron una demostración de la NES y hablaron sobre el modelo de negocio y cómo pensaban evitar los problemas que habían terminado por destruir Atari. Uno de los ejecutivos presentes en aquella reunión fue Greg Fischbach, el vicepresidente del departamento internacional de Activision. Fischbach se dirigió a Arakawa después de la reunión y hablaron sobre el acuerdo de licencia que ofrecía Nintendo. Pero poco después de la reunión, Arakawa recibió una llamada en la que se le informó de que Activision no estaba interesada en desarrollar juegos para la NES.

> Greg Fischbach era el presidente del departamento internacional y acudió a la reunión. Al terminar, intentamos convencerle de que se hiciera licenciatario, pero poco después nos enteramos de que Greg Fischbach le había dicho al presidente de la junta o al director de la empresa que lo mejor era no hacerlo.
>
> **Minoru Arakawa**

Un motivo por el que las empresas no querían firmar acuerdos de licencia con Nintendo era que los términos de dicho acuerdo parecían muy sesgados. Yamauchi había analizado el hundimiento de Atari y llegó a la conclusión de que se debía a que la empresa había dejado que el mercado se llenara de juegos mediocres. Para evitar que aquello también ocurriera con Nintendo, Yamauchi implementó controles muy estrictos. Atari había quedado indefensa cuando empresas como Activision o Imagic empezaron a desarrollar juegos para la 2600 y, para evitar que ocurriera lo mismo con su sistema, Yamauchi protegió su sistema con un chip de seguridad que bloqueaba los cartuchos no autorizados. Aquello significaba que la única manera de desarrollar juegos para la NES era permitir que los fabricara Nintendo, y así la empresa se reservaba el derecho a decidir qué juegos se fabricarían y en qué cantidades.

> A casi ninguna empresa estadounidense le interesaban las condiciones que imponía Nintendo, que obligaban a comprarles a ellos todos los materiales, a adquirirlos en

Japón y a un precio fijado. Básicamente, así Nintendo controlaba la cantidad de inventario que se iba a distribuir. La empresa también obligaba a firmar una garantía de crédito para los bienes en el momento en que se realizaba el pedido.

Para las empresas que venían del negocio de los juguetes, como Hasbro o Mattel, aquella no era forma de hacer negocios… y mucho menos si eras tan grande como Hasbro o Mattel.

Greg Fischbach

Al mismo tiempo que intentaba convencer a las empresas mejor establecidas, Arakawa no ponía las cosas fáciles a las empresas pequeñas que intentaban firmar acuerdos con él. A veces, cuando alguna desarrolladora pequeña se interesaba por hacer juegos para la NES, les concedía la autorización pero no entregaba a la empresa las especificaciones técnicas necesarias para comprender a fondo el sistema.

La primera empresa estadounidense que firmó un acuerdo de licencia con Nintendo fue Acclaim Entertainment. El acuerdo se firmó en 1988 y, sorprendentemente, Acclaim lo consiguió sin haber publicado todavía un solo juego.

Tres ex ejecutivos de Activision, Jim Scoroposki, Rob Holmen y Greg Fischbach, eran los fundadores de Acclaim. Fischbach, el vicepresidente que había escrito la circular aconsejando no asociarse con Nintendo, dejó la empresa en 1986 y se mudó a Nueva York para empezar a trabajar en RCA Records como presidente de RCA International. Fischbach perdió su empleo cuando la empresa fue absorbida siete meses después.

Durante el tiempo que pasó en RCA, Fischbach se mantuvo en contacto con Holmes y Scoroposki, del que también era amigo. Un día después de un almuerzo, Scoroposki mencionó Nintendo. Había visitado el puesto de Nintendo en la CES de aquel invierno en Las Vegas y había llegado a la conclusión de que la empresa de verdad podría insuflar nueva vida al negocio de los videojuegos. Creía que Nintendo sería capaz de vender unos dos o tres millones de unidades de NES y que los minoristas pedirían a gritos el *software*. Y ellos podrían saciar esa necesidad si fundaban una empresa que importara

los juegos más famosos desde Japón.

> La semana siguiente cogí el teléfono y me puse en contacto con Arakawa, pero no estaba disponible. Entonces me llamó Howard [Lincoln] y le conté lo que quería hacer. Le dije que no teníamos nombre para la empresa, pero que me interesaba mucho fundarla y convertirme en licenciatario.
>
> **Greg Fischbach**

Arakawa no pudo atender las llamadas telefónicas de Fischbach porque se encontraba en la Toy Fair anual de Nueva York. Lincoln organizó una reunión con Fischbach en la habitación de hotel de Arakawa. Después de una larga conversación, Arakawa accedió a conceder una licencia a la empresa todavía sin nombre de Fischbach, y Lincoln envió por fax el acuerdo al día siguiente. Cuando obtuvo la licencia, Fischbach viajó a Japón para buscar juegos.

Como presidente del departamento internacional de Activision, Fischbach había visitado Japón en varias ocasiones y tenía algunos contactos en Tokio. Empezó su búsqueda en Akihabara, el distrito electrónico de la ciudad.

> Akihabara se podría comparar con la calle 42 de Manhattan: es una avenida grande y amplia, de unos seis carriles, con edificios de entre ocho y catorce pisos a ambos lados y llenos de todo tipo de cachivaches electrónicos, desde condensadores a televisores, lavadoras o neveras. Es como un centro neurálgico de hardware y software electrónico de unas tres o cuatro manzanas, con calles grandes y amplias cuyas aceras siempre están hasta arriba de gente.
>
> **Greg Fischbach**

Fischbach viajó a Japón en marzo de 1987 y volvió con tres juegos. En junio, antes de que los juegos estuvieran listos para salir al mercado, Fischbach, Scoroposki y Holmes decidieron dar el gran salto y anunciar la nueva empresa en el CES del verano de aquel año. Alquilaron un puesto enorme en la feria y plantaron un cartel gigante con el nombre de la nueva compañía: acclaim. Querían convencer a los vendedores de que Acclaim sería un activo muy importante de la industria de los videojuegos. Aquella impresión que intentaba dar

Fischbach se demostró profética.

La sensación de Scoroposki de que obtener la licencia de Nintendo sería muy lucrativo resultó ser cierta. Acclaim Entertainment lanzó su primer juego en agosto de 1987. Se trataba de un juego de combates espaciales llamado *Star Voyager*, al que Fischbach solía llamar de broma «el juego interminable». Nintendo exigía que los licenciatarios hicieran un pedido mínimo de 1.000 cartuchos, y Acclaim acabó vendiendo más de 100.000 copias de *Star Voyager*. El siguiente juego de Acclaim, *3D World Runner*, superó las 200.000 unidades, y luego vendió más de un millón de copias de *Tiger Heli*, un juego que Taito había lanzado en Japón pero no había querido poner a la venta en Estados Unidos.

Con los años, Acclaim llegó a convertirse en uno de los socios más influyentes de Nintendo, y Fischbach nunca contó nada a Arakawa ni a Lincoln sobre la circular que había escrito después de que visitaran Activision. No obstante, en 1989, la circular salió a la luz en un juicio entre Atari Games (el departamento de juegos de recreativa que Warner Communications no había vendido a los Tramiel) y Nintendo.

> En uno de aquellos litigios que tuvimos con Atari Games, nuestros abogados descubrieron ese documento. Era una circular de Greg al presidente de Activision que a grandes rasgos decía: «Me he reunido con Arakawa y Lincoln y no creo que sea buena idea meternos en el negocio».
>
> Nos lo pasamos muy bien recordándole aquello a Greg.
>
> **Howard Lincoln**

La pérdida de un socio

> Y poco a poco los pequeños acabaron sobreponiéndose a los grandes. Nintendo creció y la industria floreció. Y nuestro negocio de los juguetes… en fin, desapareció.
>
> **Jim Whims**

A pesar de las dudas que tuvieron para asociarse con Nintendo, los comerciales de Worlds of Wonder no tardaron en descubrir que la NES se había convertido en su producto más exitoso. En 1986 la demanda de Teddy Ruxpin estaba en su punto álgido, pero en 1987 ni Teddy Ruxpin ni Laser Tag vendieron muy bien. Por su parte, Nintendo siguió ganando fuerza. Los estadounidenses compraron tres millones de consolas NES en 1986 y las ventas se duplicaron el año siguiente. Aquello supuso unas comisiones enormes para los representantes de juguetes de Worlds of Wonder, pero también hizo que Nintendo se replanteara la relación con ellos.

> Varios representantes de ventas sacaron más de un millón de dólares en comisiones en un año, de modo que Nintendo terminó poniendo un tope a gente como Mike Needleman y ese otro tipo de Boston… ¿cómo se llamaba? Richard Tuckley. Pusieron un tope de un millón de dólares por cabeza.
>
> El trabajo era sencillo. Solo tenías que decir: «Es tu día de suerte, tengo 50.000 unidades más de NES». Y se vendían solas.
>
> **Steve Race**

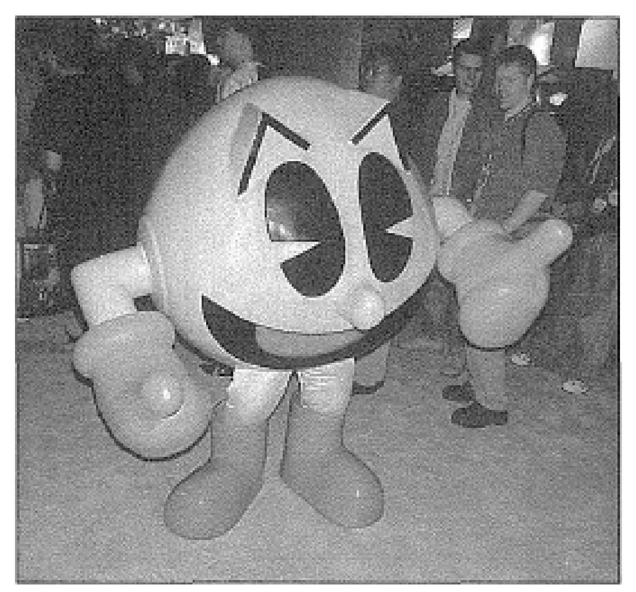
Cuando se acercaba la campaña navideña de 1987, Worlds of Wonder sufrió un duro golpe. Al confiar ciegamente en la popularidad de Teddy Ruxpin, los directivos de la empresa estimaron muy al alza sus necesidades de inventario. La compañía terminó con tantas unidades sin vender de aquel oso robótico y caro que corría el riesgo de quebrar.

En octubre, Minoru Arakawa se puso en contacto con Worlds of Wonder para disolver la asociación. Nintendo había tenido tanto éxito que ya no necesitaba socios para distribuir sus productos. Dio la casualidad de que Arakawa habló con Don Kingsborough para dejar de colaborar con Worlds of Wonder cuando Kingsborough se disponía a despedir a su equipo de ventas, de modo que el japonés decidió contratarlos. Por ironías del destino, Worlds of Wonder fue quien llevó a Nintendo el mismo equipo de ventas con el que habían intentado trabajar antes a través de Atari.

[1*] El lanzamiento de la NES en Nueva York se detalla más a fondo en *Game Over*.

[2*] *Super Mario Bros.* no fue el primer juego de desplazamiento lateral. *Scramble, Defender, Super Cobra* y muchos otros habían salido años antes.

[3*] En una parte del juego, los jugadores podían incluso atravesar una pared de ladrillos para llegar a un mundo submarino que parecía interminable.



Pac-Man el personaje mas famoso de los videojuegos, en el E3.



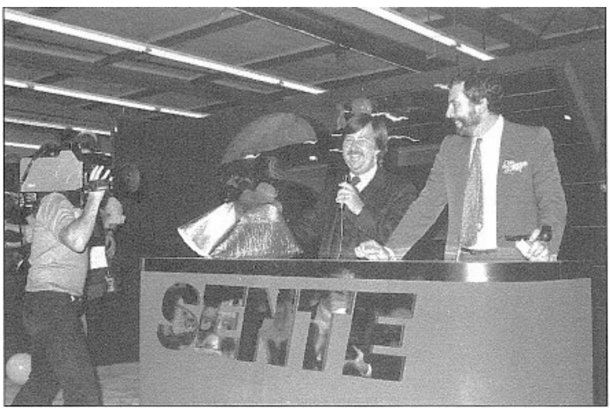
Donkey Kong, el gorila de 130 kilos que hizo famoso a Nintendo.



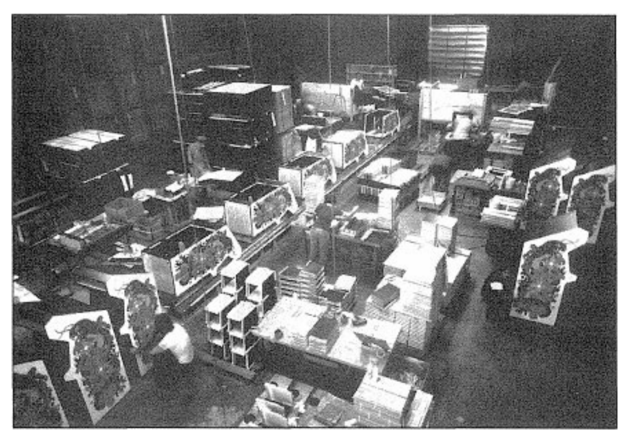
1. Después de vender Atari a Warner Communications, Nolan Bushnel volvió a hacerce con los derechos de los Pizza Time Theatre de Chuck E. Cheese. Atari hizo famoso a Bushnel, pero fue «la rata» la que lo hizo rico

2. Bushnel contrató a su vecino Joseph P. Keenan para trabajar en Atari. Keenan llegaría a ser el presidente de Kee Games y, más tarde, de Data East USA.

3. David Rosen, el hombre que llevó a Japón los fotomatones, y luego llevó Sega a Estados Unidos.



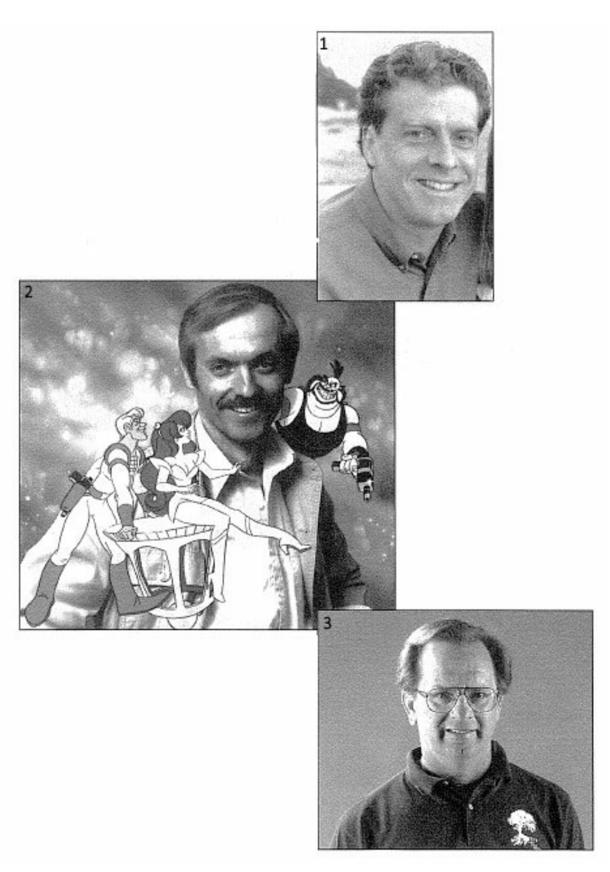
Roger Hector y Nolan Bushnel durante el lanzamiento de Sente.



Trabajadores montando máquinas de Centipede.



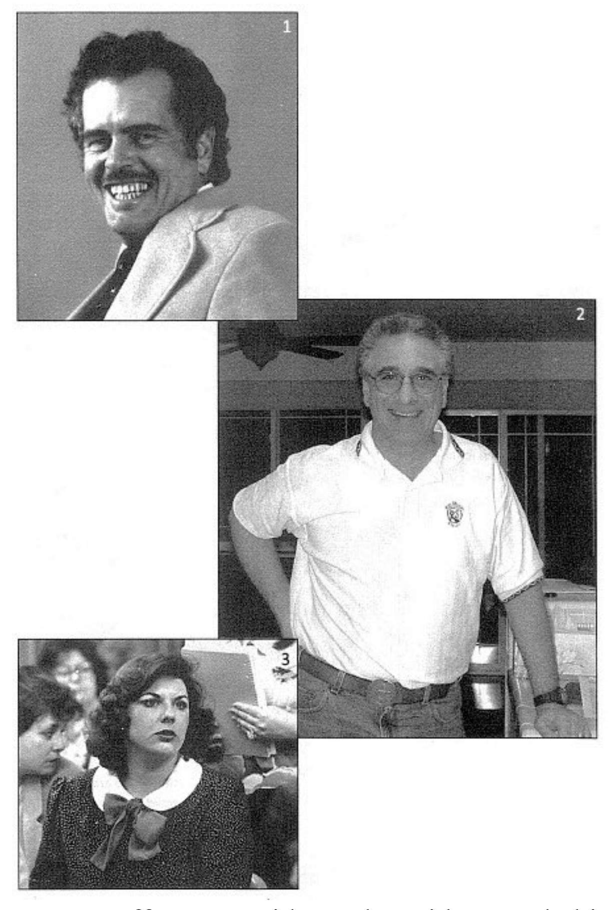
Don Osborne de Atari hace una demostración de la «cabina» de Star Wars a George Lucas.



1. Posiblemente el mejor diseñador de recreativas de todos los tiempos: Dave Theurerc creador de *Missile Command, Tempest* y *i*Robot*.

2. El ex animador de Disney, Don Eluth, realizó las ilustraciones de *Dragon's Lair*, el primer juego de recreativas con tecnología Laser Disc. Algunos especialistas creyeron que el juego de *Dragon's Lair* sería el juego que relanzaría el negocio de las recreativas, pero el tener un precio medio de 4.300 dolares y requerir un mantenimiento especial, los juegos en Laser Disc tuvieron una vida muy corta en los salones recreativos.

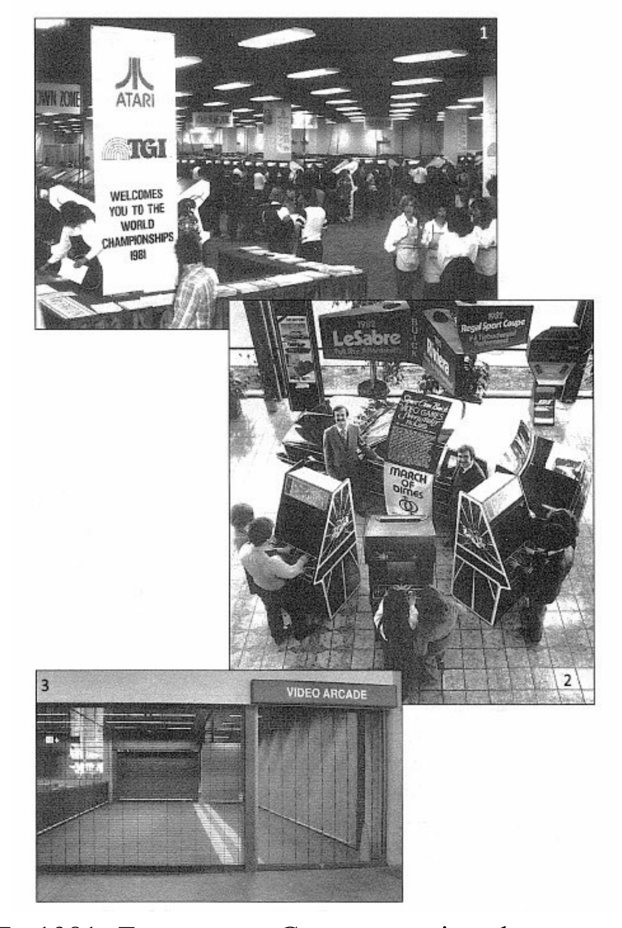
3. Apodado por sus compañeros de trabajo «el chico de oro», el ingeniero de recreativas de Atari, Ed Logg, tiene en su haber grandes éxitos como *Asteroids, Centipede, Gauntlet* y la versión de Tengen de *Tetris* para la NES.



1. Pete Kauffman, presidente de Exidy, era el chico malo de los salones recreativos. Su juego de atropellar peatones, *Death Race*, fue objeto de un reportaje en el programa de televisión *60 Minutes*. Mas adelante desarrollo un videojuego llamado *Chiller* que era tan morboso que la mayoria de los salones recreativos de los Estados Unidos se negaron a comprarlo.

2. Ed Rotberg, creador de *Battlezone*, dejó Atari poco después de trabajar en la versión militar del juego.

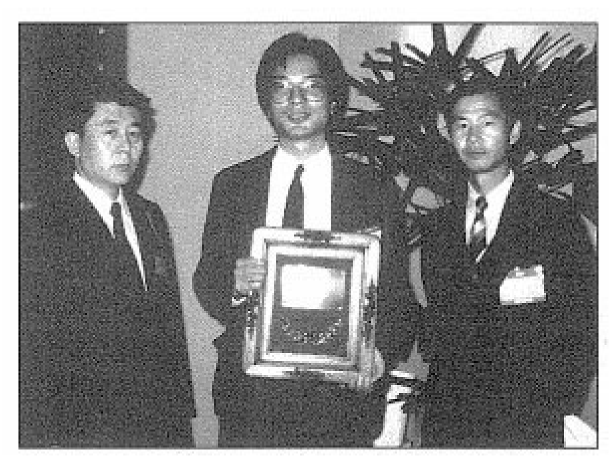
3. La madre activista, Ronnie Lam, apareció en el programa de televisión *Donahue* para advertir al publico de las maldades de los videojuegos.



1. En 1981, *Tournament Games* organizo el campeonato mundial de videojuegos en Chicago. No tuvo mucha asistencia y lo cheques entregados a los ganadores no tenían fondos.

2. En 1961, los salones recreativos eran casi tan habituales como los supermercados y las recreativas se podían encontrar en casi cualquier parte.

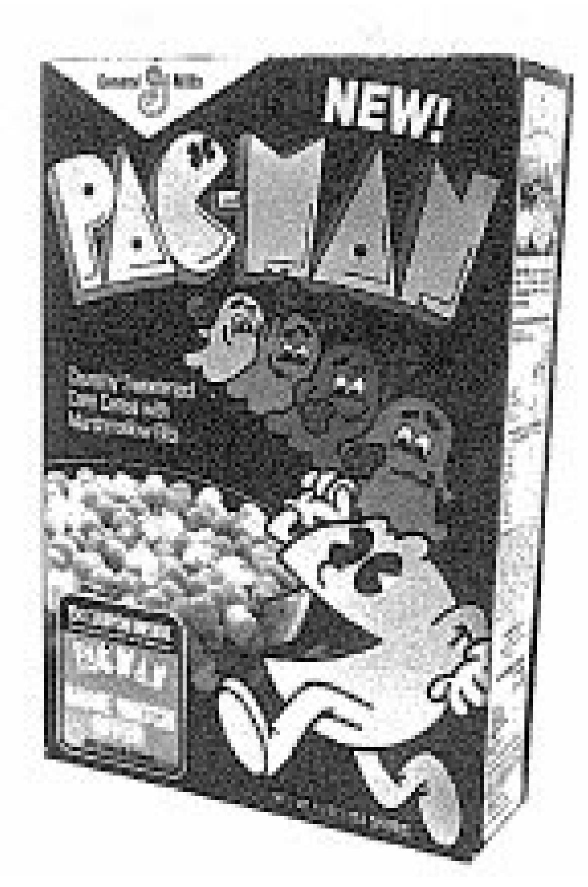
3. En 1981, el negocio de los salones recreativos inicio su largo declive y las imágenes como esta, de un salón recreativo cerrado en el aeropuerto internacional de Honolulu, se convirtieron en algo muy común.



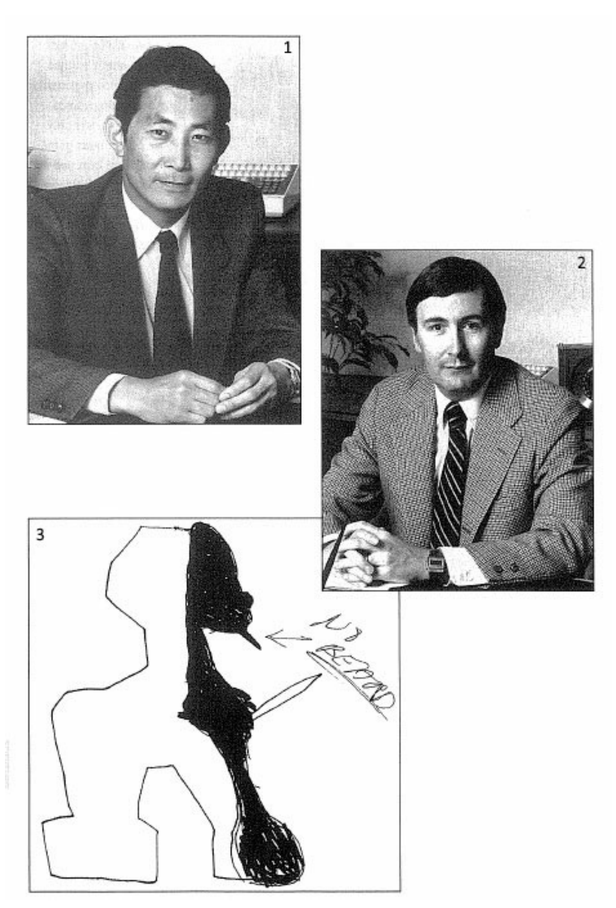
Toru Iwatani, (que aparece en la foto entre Yasuhiko Asada, presidente de Namco y Kazuo Ito, director general de Namco) solo desarrollo un juego famoso antes de que se le ascendiera a la dirección. Pero aquel único juego era *Pac-Man* el videojuego mas popular de la historia.



Aunque no vendió demasiado bien en el mercado internacional, *Ms. Pac-Man* fue el videojuego mas exitoso de la historia en los recreativos estadounidenses.



La estrella mas conocida de los videojuegos, *Pac-Man* de Namco, tuvo una serie de dibujos animados que se emitía los sábados por la mañana y apareció en cajas de cereales y en la portada de la revista *Time*.



1. Minoru Arakawa, presidente de Nintendo of America, tuvo que abrirse camino en el mercado estadounidense de las recreativas y luego volver a luchar para revivir el mercado de los videojuegos domésticos.

2. Howard Lincoln, abogado de Seattle, convencio a Arakwa para no rendirse cuando Universal demando a la empresa por *Donkey Kong*. Arakawa quedo tan impresionado que nombro a Lincoln vicepresidente de Nintendo of America.

3. Este garabato pintado por el abogado John Strauch tuvo un papel muy importante en la sentencia que coto a Nintendo 250 millones de dolares en el caso de Alpex. Aquella decisión se anularía mas tarde.





Crash Bandicot, creado por Andrew Cavin y Jason Rubin de Naughty Dog, producido por Universal Interactive y distribuido por Sony Computer Entertaiments, fue la réplica extraoficial de Sony a Mario y Sonic. (Las ilustraciones corresponden a los diseños conceptuales de uno de los juegos de la saga *Crash Bandicoot* desarrollado y publicado por Universal).



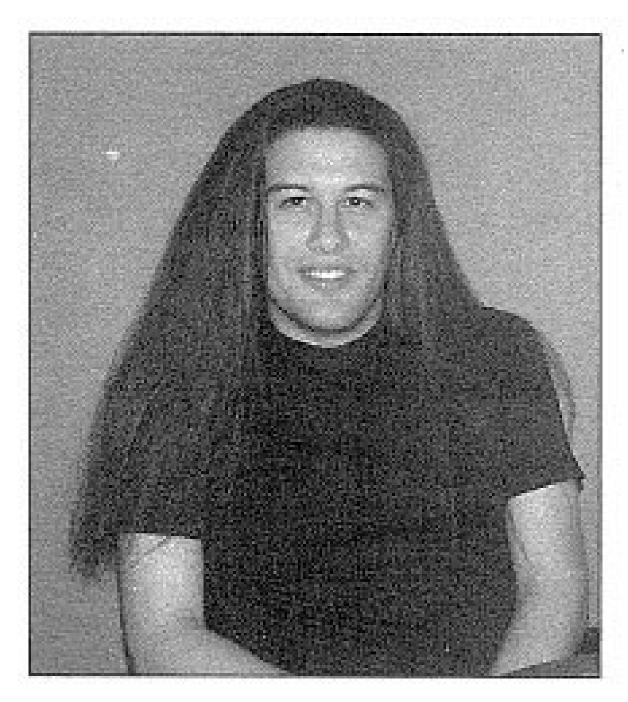
En 1994, Nintendo permitio a Tim Stamper y su equipo de Rare, Ltd. Emplear su nueva tecnología de renderizado para revivir a *Donkey Kong*. El resultado fue *Donkey Kong Country*.



Hideo Kojima, cinéfilo y creador de *Metal Gear*.



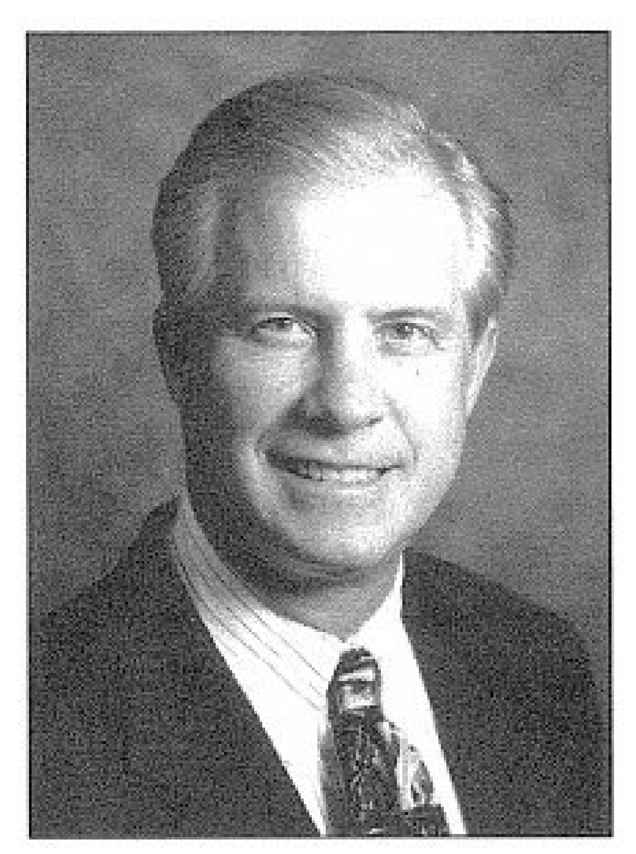
Solid Snake, una especie de cruce entre Clint Eastwood y Toshiro Mafune, es el mercenario protagonista de *Metal Gear* de Konami.



John Romero, cocreador de *Doom* y *Quake*.



Durante las vista conjuntas de 1993. El senador Joseph Lieberman mostró una pistola de infrarrojos empleada en los videojuegos.



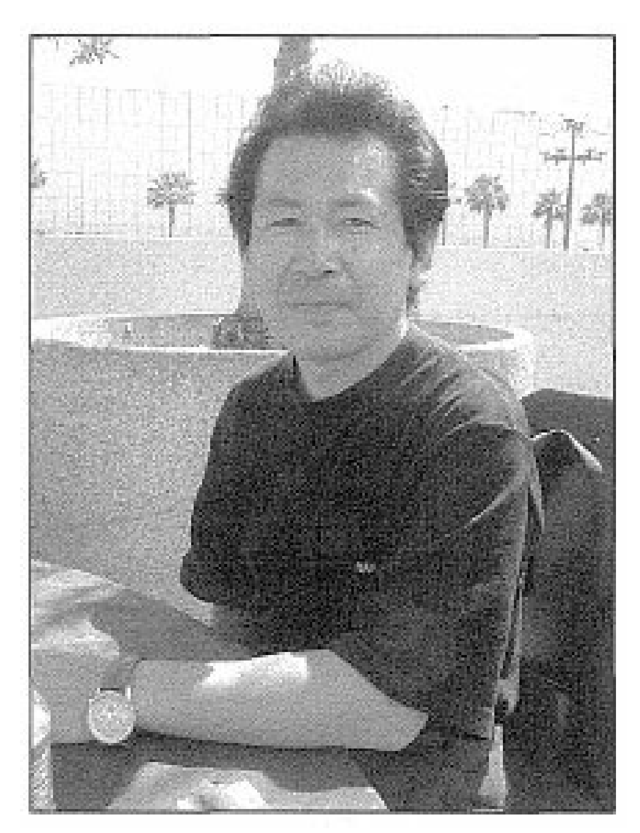
Cuando se nombro al expresidente de Matel, Tom Kallinske, presidente y director ejecutivo de Sega of America, Nintendo ya controlaba mas del 90 por ciento de la industria de los videojuegos. Kalinske decidio enfrentarse cara a acara a Nintendo.



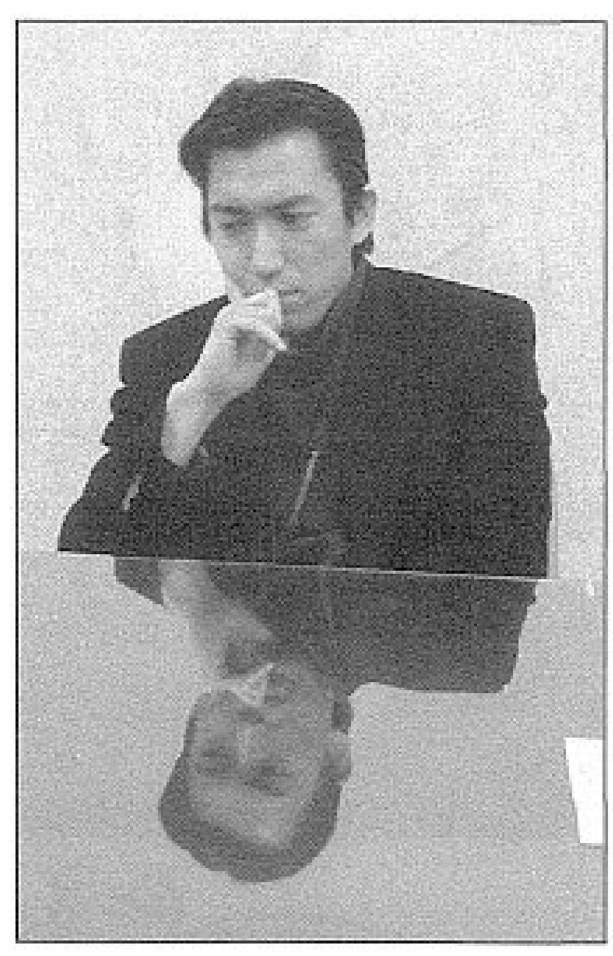
Brillante, temperamental y muy perfeccionista, Yuji Naka de Sega fue el creador de *Sonic The Hedgehog, NIGHTS, Burning Rangers* y *Samba de Amigo*.



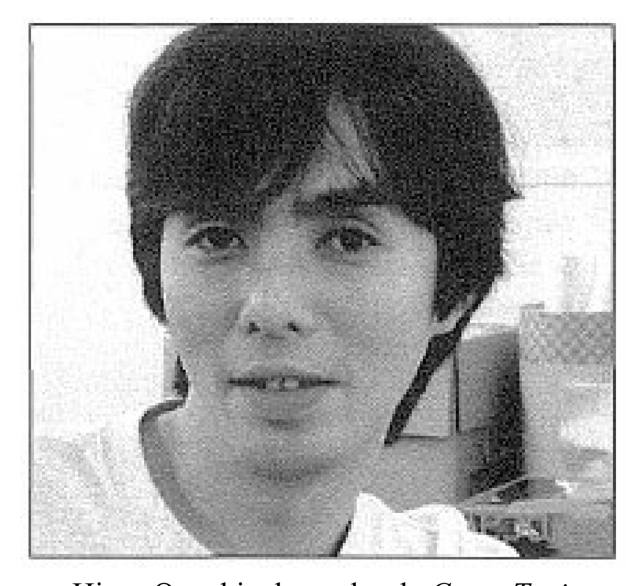
La creación de *Sonic The Hedgehog* marcó un cambio de dirección y de actitud en Sega. También dio lugar al fin de la hegemonía sin oposición de Nintendo en la industria de los videojuegos domésticos.



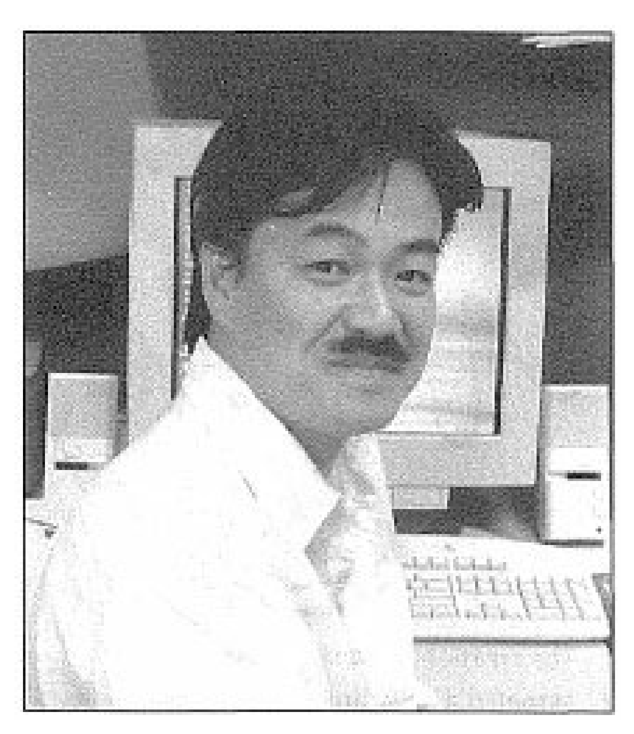
Yu Suzuki, el mayor creador de éxitos de recreativas de Sega, al que se le conoce por su buen gusto para el vino, los coches y la tecnología.



Shinji Mikami, de Capcom, es el creador de los sangrientisimos juegos de *Resident Evil*.



Hisao Oguchi, el creador de *Crazy Taxi*.



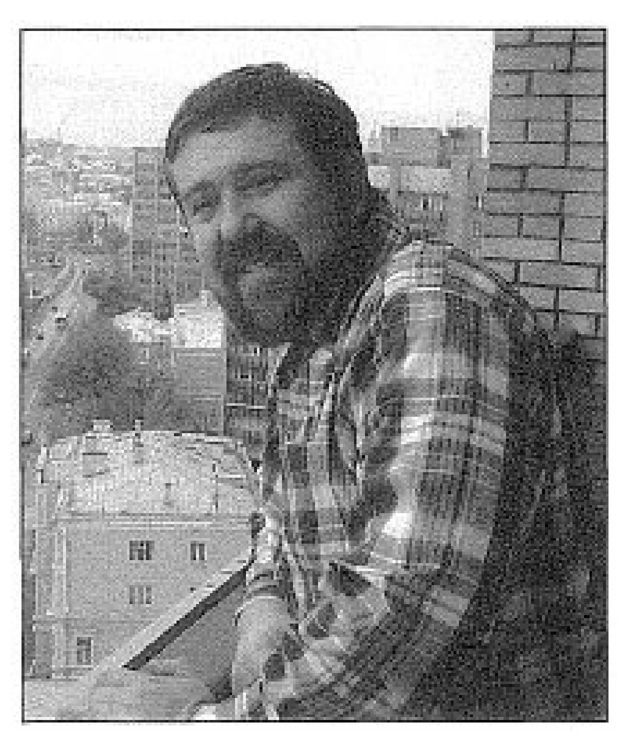
Hironobo Sakaguchi, de Square Soft, pensó en *Final Fantasy* seria su canto de cisne como diseñador de videojuegos.



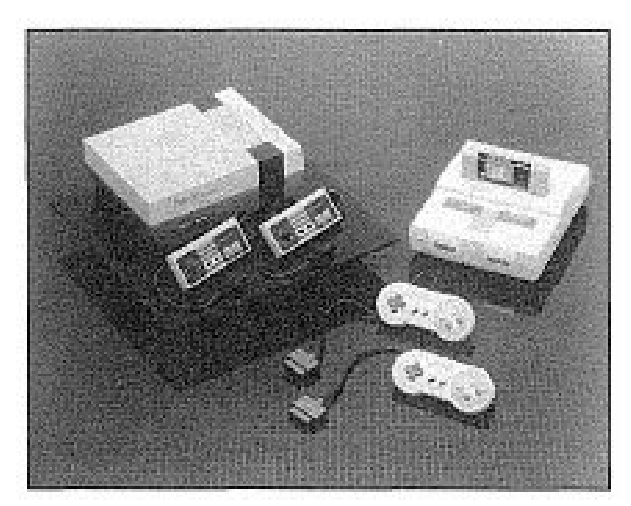
Después de haber creado a *Donkey Kong, Mario, Zelda, Yoshi* y *Star Fox*, se suele considerar a Shigeru Miyamoto (que aparece en la fotografia con los premios que recibio de la *Academy of Interactive Arts and Siences*) como el diseñador de videojuegos más exitoso de la historia.



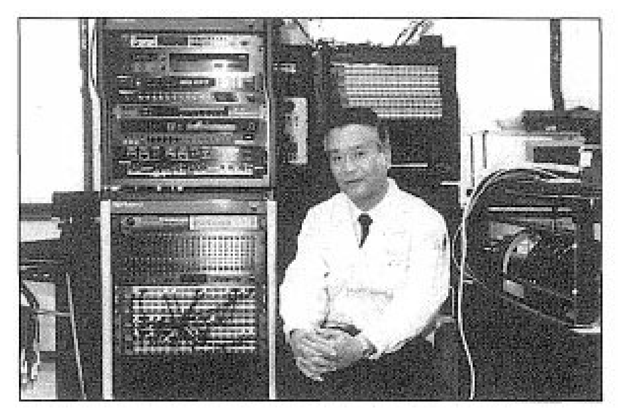
Donkey Kong fue el juego que permitio a Nintendo entrar en el negocio de las recreativas de Estados Unidos.



El matematico ruso Aleksei Pajitnov (que aparece en la fotografía en su antiguo piso de Moscú) creó *Tetris*, el videojuego más vendido de la historia.



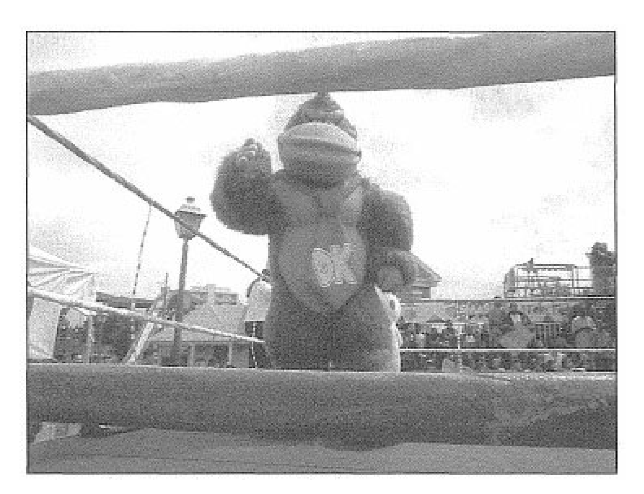
La Nintendo Entertaiment System (NES) y la Super NES fueron los sistemas que consolidaron el lugar de Nintendo en la historia de los videojuegos.



Gumpei Yokoi, el fallecido jefe de ingenieros de Nintendo, diseño los juguetes que ayudaron a la empresa a fabricar algo más que juegos de cartas, creo el hardware de las primeras recreativas de Nintendo y lidero el equipo que desarrollo la Game Boy.



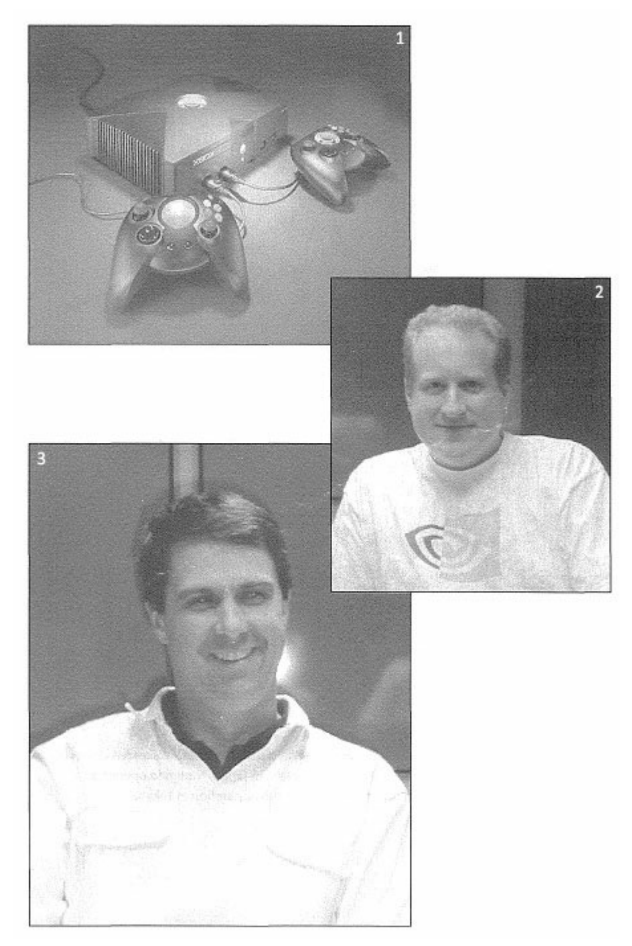
La Game Boy... Los ingeniero de Atari se rieron cuando vieron la pantalla tosca y monocroma que tenía. Doce años, 115 millones de unidades y mas de 450 millos de cartuchos, después, la Game Boy sigue invicta como el sistema de videojuegos mas popular de la historia.



Donkey Kong de Nintendo entra en el cuadrilatero en un evento de prensa para promocionar *Super Smash Bros*.



Debido a la enorme y duradera popularidad de Pokémon en Japón, Nintendo abrió un «centro Pokémon» a tan solo unas manzanas de la estación de metro principal de Tokio.



1. En 2001, Microsoft planeo entrar en la industria de los videojuegos con su nueva consola Xbox.

2. Seamus Blackley, que tiene en su currículo hazañas tan impresionantes como haber trabajado en el colosionador de partículas y otras tan terribles como haber participado en *Tresspasser*, un horrible juego de disparos en primera persona basado en *Parque Jurásico*, fue el diseñador de la Xbox.

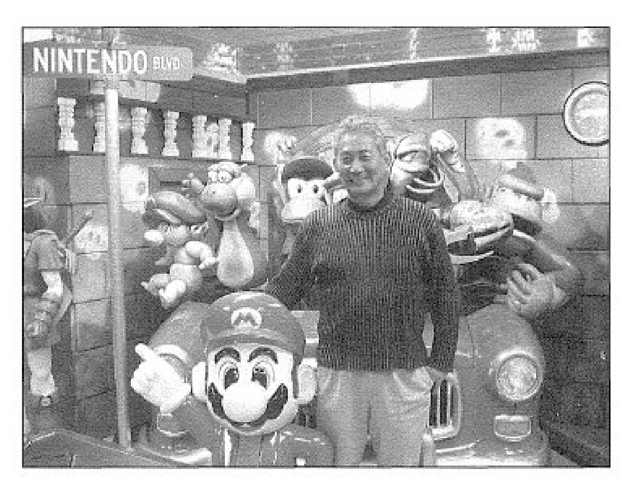
3. Después de ayudar a su empresa a lanzar una linea de periféricos para PC muy exitosa, se encargo a Robert Bach, presidente ejecutivo de Xbox en Microsoft, irrumpir en el mercado de hardware de videojuegos



Nintendo se alio con IMB para diseñar un chip a medida de 64 bits para la GameCube. Al haber mantenido tanto secretismo sobre el sistema, muchos escépticos pusieron en duda su capacidad para competir con las PlayStation 2 de Sony y la Xbox de Microsoft, lo que fue un error. La GameCube puede tener aspecto de juguete, pero en Navidad de 2001 demostró que era capaz de competir con cualquier cosa en el mercado.



Con el lanzamiento de PlayStation 2, Sony lanzó oficialmente la siguiente generación de hardware de consola.



20 años y 100 millones de Bame Boy después, el presidente de Nintendo of America Minoru Arakawa y Mario siguen teniendo razones para sonreír.



Mario apareció por primera vez en el juego *Donkey Kong* de 1981 como un carpintero llamado «Jumpman» y se ha convertido en el personaje mas célebre y longevo de la historia de los videojuegos.



El nacimiento de Sega

Cuando era joven iba a Coney Island. Como todos los neoyorquinos, jugaba a los videojuegos en los salones recreativos, y eso era todo lo que conocía de la industria.

David Rosen, cofundador de Sega Enterprises

David Rosen y Michael Kogan… eran solo un par de tipos que se intentaban ganar la vida en Tokio.

Bernard Stolar, jefe de operaciones de Sega of America

El significado de Sega

«Sega» no es una palabra japonesa, sino la abreviatura de Service Games. Aunque la compañía tiene sede en Japón y una cultura

empresarial nipona, la fundaron estadounidenses.

La historia de Sega se puede dividir en dos relatos diferentes. Uno es la historia de la propia Sega, y el otro es la historia de David Rosen.

Los comienzos de Sega

> Mi padre estaba en Hawái cuando los japoneses bombardearon Pearl Harbor. Se encargaba de las máquinas a monedas de las bases militares. Cuando empezó el bombardeo, había una nota en una de ellas que decía: «En caso de que tenga lugar otro ataque, colóquese debajo de esta máquina. Ha salido indemne de los anteriores».
>
> **Lauran Bromley, presidenta de Bromley Incorporated (hija de Marty Bromley)**

Service Games se fundó en mayo de 1952, poco después de que entraran en vigor las leyes que restringían el uso de máquinas a monedas en Estados Unidos. Antes de la existencia de aquellas leyes, un hombre llamado Marty Bromley gestionaba salones de juego con esas máquinas, tableros de *pinball* y otros dispositivos de entretenimiento en varias bases militares del territorio estadounidense en Hawái. En 1951, cuando cambiaron las leyes y el gobierno confiscó las máquinas, Bromley y su padre las compraron y las enviaron a Japón, donde abrieron salones de juego para los soldados que estaban destinados allí.

El Japón de principios de la década de 1950 era un país tercermundista en todos los sentidos. La industria nacional había quedado muy afectada durante los años de la guerra, muchas fábricas estaban destruidas y gran parte de la mano de obra había muerto. Aunque Estados Unidos fue un vencedor generoso, la recuperación de Japón fue lenta.

Bromley estableció un negocio lucrativo. Se diversificó hacia las gramolas y abrió una fábrica llamada Nippon Kikai Seizo. En torno a 1960, Service Games, que también tenía el nombre de Nippon Koraku

Bussan, era una de las tres mayores compañías de máquinas de entretenimiento de Japón junto a Taito y Rosen Enterprises Ltd. En aquella época Bromley tenía dos socios, Dick Stewart y Ray LaMaire, que se mudaron a Japón para dirigir el negocio.

Hubo dos personas que tuvieron un papel decisivo en los comienzos y la creación de la industria de las recreativas en Japón. Dick Stewart y Ray LaMaire viajaron al país en 1952, compartieron un despacho que también usaban como dormitorio y levantaron de la nada un negocio en las bases militares de Estados Unidos. Llamaron a aquella compañía Service Games. Se expandieron por todo el mercado nipón desde el principio y llegaron a establecer un negocio de gramolas que alcanzó a tener un total de más de 5.000 locales. Para prestar servicio a toda aquella ruta comercial, fundaron oficinas en todas las grandes ciudades de Japón. En aquella época tenían dos empresas, Nippon Koraku Bussan y Nippon Kikai Seizo, y las fusionaron. La empresa contaba con una estructura empresarial muy bien desarrollada y, como la mía, había sabido aprovechar lo mejor las culturas corporativas japonesa y estadounidense. Fue con aquella compañía, que llamaron Sega, con la que fusioné Rosen Enterprises Ltd., y así nació Sega Enterprises Ltd.

David Rosen

El señor Rosen llegó a la empresa doce años después de que se fundara Service Games. Él ya estaba establecido y tenía su propia compañía.

Lauran Bromley

Un tipo duro de Nueva York

Las máquinas recreativas, igual que un asiento de cine o de avión, dependen de si están ocupadas y del tiempo que se usan. Si cobras 1 dólar por partida pero solo se usa diez veces al día, solo vas a ganar 10 dólares. En realidad, lo único que estás vendiendo es tiempo. Nuestras máquinas se usaban sin descanso. A todas horas, desde la mañana a la noche.

David Rosen era alto, fornido, moreno e irradiaba una extraña energía sosegada que insinuaba su capacidad de sopesar cualquier cosa bajo cualquier circunstancia. Podía ser amigable e intimidar sin aspavientos a la vez. Había servido en las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos durante la Guerra de Corea. En 1951, cuando Marty Bromley inauguraba su negocio de máquinas a monedas, Rosen estaba destinado en Oriente. Viajó a lugares como Shanghái y Okinawa, pero pasó la mayor parte del tiempo en Japón.

Estando de servicio en Japón, Rosen tuvo la sensación de que los japoneses eran excesivamente trabajadores para seguir hundidos demasiado tiempo. Vio una oportunidad y montó una empresa antes de que terminara su periodo de servicio. Al licenciarse de las Fuerzas Aéreas, volvió a Estados Unidos con la idea de proseguir sus estudios universitarios y establecer su negocio.

> Mi primera empresa se relacionaba con el arte. Es raro, ya que es todo lo contrario a lo que me dedico en la actualidad. En aquellos años Japón sufría las consecuencias económicas de la posguerra y había muchísimo desempleo. Muchos artistas se dedicaban a pintar cuadros usando fotos como modelo. Fundé una empresa en Estados Unidos que se encargaba de enviar fotos a Japón para que allí las convirtieran en cuadros.
>
> **David Rosen, fundador de Rosen Enterprises Ltd.**

Cuando fracasó su compañía de cuadros, Rosen decidió volver a Japón y crear una nueva empresa de la que se encargaría mientras viviera allí. Estudió al pueblo y sus necesidades y descubrió una posibilidad muy interesante.

> En aquel momento, los japoneses necesitaban muchas fotos tamaño carné. Las necesitaban para matricularse en la escuela, para las tarjetas de racionamiento de arroz, para los bonos de tren y para buscar trabajo, claro.
>
> Hablo de 1953 o 1954, y en aquella época los estudios fotográficos cobraban el equivalente a unos 250 yenes y las fotos tardaban dos o tres días. En Estados Unidos teníamos estudios en los que por 25 centavos te podías llevar cuatro

fotos. Se llamaban fotomatones y eran unas pequeñas cabinas automatizadas.

David Rosen

Pero las cabinas de fotomatón estadounidenses no eran la mejor solución. Al volver a casa, Rosen descubrió que aquellas fotos se deterioraban después de uno o dos años. Si quería que los fotomatones penetraran en Japón y se usaran para documentos oficiales, necesitaba encontrar la manera de producir fotografías que duraran al menos cuatro o cinco años.

Después de investigar un poco, Rosen descubrió que el problema tenía fácil solución. Las fotografías de fotomatón se realizaban sin negativos: una cámara automática tomaba la fotografía e imprimía la imagen en papel positivo. Si el proceso se llevaba a cabo en condiciones de temperatura adecuadas, las fotos aguantarían varios años sin deteriorarse. Sin embargo, las cabinas no tenían controles de temperatura. En las empresas que fabricaban las cabinas se consideraba que para los clientes eran poco más que una moda pasajera.

Añadir controles de temperatura a las cabinas habría sido demasiado caro y a Rosen se le ocurrió una idea mejor. Dejó la cámara automática en las cabinas, pero contrató a trabajadores para que revelaran las fotografías a mano mientras controlaban la temperatura. La economía iba tan mal que Rosen no tuvo ningún problema para encontrar empleados.

> Usé algunas máquinas viejas de Estados Unidos, las rediseñé y las envié a Japón. Aquello fue a principios de 1954. Empezamos con algunas cabinas y resultó ser todo un éxito. Cobrábamos… Creo que cobrábamos unos 150 o 200 yenes, que eran menos de los 250 [que cobraban los fotógrafos], y encima las fotos salían en dos o tres minutos. Los japoneses lo llamaban «Nifun Shashin», que significa «foto en dos minutos», y pusimos como nombre de marca Photorama.
>
> Nos fue tan bien que pude expandir el negocio a cientos de lugares por todo Japón en muy poco tiempo. La gente tenía que matricularse en escuelas y esas cosas, y en esas épocas del año no era raro que hubiera colas de una hora u hora y media delante de los fotomatones.

Si acaso, los Photoramas de Rosen triunfaron hasta demasiado. Aunque sus precios solo eran mínimamente inferiores a los de los fotógrafos, la ventaja de poder recoger las fotografías en unos minutos era lo que más atraía a los clientes. El negocio creció y los fotógrafos se empezaron a quejar y terminaron por protestar en el consulado de Estados Unidos. El consulado consultó a Rosen y este se ofreció a vender franquicias de Photorama. Según Rosen, puede que aquella fuera la primera franquicia de Japón.

Franquiciarse trajo beneficios inmediatos, pero a largo plazo acabó destruyendo el negocio. Aunque Rosen pudo duplicar su presencia con casi cien franquiciados, aquello invitaba a la competición. La tecnología de Photorama no estaba patentada, por lo que otras empresas tenían las puertas abiertas para imitar las cabinas. A principios de la década de 1960, Rosen decidió cerrar Photorama. Pero por aquel entonces ya empezaba a tomar otros derroteros empresariales.

> Para importar a Japón cualquier producto hasta mediados de la década de 1950, e incluso a finales, había que pedir un permiso al Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI). Daba igual que la empresa fuera japonesa o de cualquier otra nacionalidad, no se podía importar nada sin aquel permiso.
>
> Los permisos solían ser de tres tipos. Uno era para los productos de primera necesidad. El segundo para los que no eran una necesidad pero sí deseables. Y el último era para los artículos de lujo. Conseguir que autorizaran artículos de lujo era casi imposible, sobre todo porque no había dinero en el país. Y los de primera necesidad eran aceite o ciertos tipos de comida. El principal problema era, como digo, que no había dinero para comprar aquellas cosas, no que intentaran bloquear las importaciones.
>
> **David Rosen**

Japón recibió un impulso económico muy importante por la presencia militar estadounidense durante la Guerra de Corea. Estados Unidos usó Tokio como base durante la guerra, y los bienes y

trabajadores estadounidenses supusieron una gran entrada de capital en la economía japonesa. Gracias a aquella nueva época de prosperidad, Rosen decidió importar un número limitado de objetos de «lujo» en 1956. Después de sopesar sus opciones, decidió importar unos juegos electromecánicos accionados por monedas.

> Me llevó más de un año, mucho esfuerzo y muchas reuniones convencer al MITI de que aquellos juegos eran un entretenimiento positivo. Al final me concedieron un permiso de 100.000 dólares, lo que significaba que podía importar productos por esa cantidad desde Estados Unidos.
>
> **David Rosen**

Según Rosen, el negocio del entretenimiento estaba estancado en Estados Unidos cuando él llegó. Los salones recreativos atraían a una clientela un tanto brusca y todos los juegos venían de unas pocas compañías con sede en Chicago. Con la excepción del *pinball*, la industria del entretenimiento se había estancado y existía un mercado de segunda mano en el que muchos distribuidores estaban encantados de vender a Rosen máquinas usadas a precio de ganga. Pagaba unos 200 dólares por máquina y luego tenía que pagar casi el doble a las autoridades japonesas para poder importarlas.

La mayor parte de los juegos que importó Rosen a Japón, como *Bear Gun* de Seeburg, eran juegos de disparos. Las máquinas eran grandes, pesadas y requerían mucho espacio. En *Bear Gun*, por ejemplo, los jugadores se colocaban a más de 4 metros del objetivo. Aquellos juegos estaban muy bien fabricados y no se solían romper.

Gracias al éxito que había tenido con Photorama, Rosen contaba con más de cien locales en los que podía colocar aquellas máquinas. Cobraba 20 yenes por partida. En aquella época, el cambio era de 360 yenes por dólar, por lo que Rosen dejaba que la gente jugara por menos de los diez centavos que costaba una partida en Estados Unidos. Al igual que los fotomatones, las máquinas a monedas de Rosen tuvieron muchísimo éxito. Incluyendo el transporte y los impuestos, Rosen pagaba menos de 1.000 dólares para importar cada juego. Incluso a 20 yenes la partida, le costaba menos de dos meses recuperar la inversión. Un año después, el Ministerio de Industria y

Comercio Internacional dio permiso a Rosen para que volviera a Estados Unidos y comprara juegos por 200.000 dólares.

> En aquella época se me empezó a conocer como un cliente muy activo porque la mayor parte de los distribuidores de Estados Unidos tenían almacenes llenos de material de segunda mano con el que no sabían qué hacer.
>
> Por aquel entonces, las permutas eran una parte muy importante del negocio de los distribuidores. Los operadores compraban juegos y dos años más tarde los permutaban. El precio que pagaba el operador por un juego nuevo quizá fuera de 695 o 795 dólares, pero se podían permutar por uno usado pagando 50 o 100 dólares. Los que dejaban de usarse empezaron a apilarse en los almacenes.
>
> **David Rosen**

Gracias a Photorama, Rosen tenía muy buena relación con los propietarios de las cadenas de salas de cine Toho y Shochiku, por lo que pudo colocar recreativas en los vestíbulos y zonas adyacentes. Mientras el fundador de Namco, Masaya Nakamura, gestionaba caballitos de feria en las azoteas de los grandes almacenes de Tokio, Rosen tenía al menos una máquina en todas las ciudades de Japón. Sus rivales más amenazadores eran Service Games, que en aquella época se había hecho con el control del mercado de las gramolas, y Taito, la empresa de entretenimiento fundada por Michael Kogan. Aunque eran todos muy competitivos, Rosen, Kogan y los responsables de Sega trabaron fuertes amistades.

Después del éxito que había tenido con las recreativas, Rosen buscó nuevas maneras de expandir su negocio. Compró los derechos de un juego de minigolf en el que un ordenador registraba la velocidad y la dirección de la pelota cuando los jugadores la lanzaban contra una red, y montó una franquicia de pistas de golf cubiertas. Pero los japoneses consideraban el golf una actividad al aire libre, por lo que la idea de Rosen no llegó a florecer. Luego intentó fundar una empresa de cochecitos sobre raíles, que tuvo un éxito fugaz. Finalmente, AMF le pidió que ayudara a montar una bolera.

> En aquella época había boleras en las bases militares y una en Tokio, aunque también esta última se consideraba casi

> propiedad de los militares estadounidenses, no un local civil. Y entonces decidí que abriría la primera bolera.
>
> Tenía que estar en una zona de mucha afluencia y que fuera un centro de entretenimiento. Elegí una zona de Tokio llena de cines y restaurantes llamada Shinjuku. Conseguir un local en Shinjuku era muy, muy complicado, casi imposible. Quería que el local tuviera catorce pistas, pero la única forma que encontré de conseguir tanto espacio fue construir encima de uno de los cines existentes.
>
> Fue todo un desafío porque el presidente de aquella cadena de cines era amigo mío y quisimos hacerlo sin que afectara para nada a las salas… No queríamos que llegaran las vibraciones ni el ruido a sus cines. Fue toda una proeza de ingeniería y no supimos que había funcionado hasta que hicimos rodar la primera bola.
>
> **David Rosen**

La bolera de Rosen tuvo un éxito sin precedentes.

> Aquella bolera rompió varios récords de la industria. El éxito de una bolera se mide en número de partidas por día. En aquella época, en una bolera normal de Estados Unidos se jugaban unas 40 o 45 partidas al día. Las cifras más altas procedían de Hawái, donde podían jugarse unas 60 al día. Nosotros conseguimos 110.
>
> Solo cerrábamos cuatro horas, entre las 2 y las 6 de la madrugada. Al principio abríamos las 24 horas, pero la policía nos dijo: «Cierren aunque sea unas horas, por favor».
>
> **David Rosen**

Aquella fue la única bolera que abrió Rosen en toda su vida, ya que de nuevo su éxito abrió el camino a la competencia. En poco tiempo, Brunswick abrió varias boleras por todo Japón con recreativas de Sega y Taito en los vestíbulos. Gracias a su negocio en los cines, Rosen Enterprises, Ltd. consiguió mantenerse como la mayor compañía de juegos de entretenimiento de la industria, pero los rivales empezaron a ganarle terreno.

Un nuevo acuerdo

Hacia finales de 1964 empezaron a surgir competidores más pequeños por toda la ciudad de Tokio, y Rosen propuso una fusión a tres bandas con Michael Kogan de Taito y los tres encargados de Service Games, Marty Bromley, Dick Stewart y Ray LaMaire. Al final Kogan rechazó unirse a las otras dos empresas, pero Sega y Rosen Enterprises se fusionaron para formar Sega Enterprises, Ltd.

Aunque Rosen Enterprises tenía más control sobre el mercado de los juegos de entretenimiento cuando se llevó a cabo la fusión, Service Games era una compañía mucho mayor. Entre sus activos se contaban un boyante negocio de gramolas que en sus mejores momentos llegó a contar con 6.000 locales, una fábrica de tamaño considerable, varias boleras con recreativas y más de treinta oficinas. Con aquel nuevo acuerdo, Rosen se convirtió en presidente y director ejecutivo de Sega. Antes de llevar un año en el cargo, Rosen ya estaba utilizando la fábrica de Sega para crear sus propios juegos.

Habían pasado casi diez años desde que Rosen importara los primeros *Bear Gun* y *Coon Hunt*, y tenía la impresión de que los juegos no habían avanzado mucho en términos de calidad. Debido a la creciente competencia, dejó de comprar juegos usados y empezó a comprarlos nuevos, por lo que el dinero que invertía en cada uno pasó de 200 dólares a 695. El cambió no aportó gran cosa a los consumidores. La industria de las máquinas recreativas estaba tan estancada que los juegos nuevos eran casi idénticos a los usados que Rosen había importado antes.

En 1966, Sega fabricó su primer juego, *Periscope*, que dio una vuelta de tuerca a los juegos de disparos que Rosen importaba desde 1956. El juego era un simulador de submarinos de guerra y los jugadores tenían que observar el océano a través de un periscopio y disparar torpedos a los barcos que vieran en el horizonte. El agua la formaban unas láminas de plástico que se asemejaban a un océano azotado por el viento y los torpedos no eran más que hileras de luces, pero *Periscope* tenía unos efectos de sonido excelentes y causó muy buena impresión en la época. Fabricar el juego era caro y la partida costaba unos 30 yenes, el doble que los juegos anteriores.

Periscope tuvo tanto éxito en Japón que varios distribuidores de

Estados Unidos y Europa viajaron allí para ver la máquina. El juego se había diseñado para colocarlo en los salones recreativos de Sega y no estaba pensado para su exportación, pero cuando empezaron a llegar pedidos internacionales, los ingenieros de Sega lo rediseñaron para que se pudiera enviar a cualquier parte del mundo. Rosen puso al juego un precio de 1.295 dólares, lo que lo hacía mucho más caro que los juegos fabricados en Estados Unidos. Cuando los operadores estadounidenses se quejaban del precio y decían a Rosen que un juego de 1.200 dólares nunca llegaría a ser rentable, Rosen respondía que subieran el precio de la partida a 25 centavos en lugar de dejarla a 10 como las del resto de juegos. *Periscope* se convirtió así en el primer juego que tuvo ese precio.

> Sega tuvo mucho éxito aquí cuando trajo un enorme juego de disparos llamado Periscope. Lo más interesante de aquel juego no era solo que fuera la máquina más grande que se había fabricado (creo que el trasto tenía 3 metros de ancho, casi 2 de largo y otros 2 de alto), sino que fue la primera que costó 25 centavos. Triunfó tanto en los salones recreativos que hasta atraía a gente de la calle. La gente iba a los salones solo para jugar a aquel juego. Diría que Periscope fue uno de los juegos de feria más exitosos de mi época.
>
> **Eddie Adlum**

Gracias al éxito de *Periscope*, Sega empezó a exportar más juegos que a importarlos. Los ingenieros de Sega empezaron a diseñar hasta diez juegos, todos ellos disponibles para exportarlos. Tres años después de la fusión, Sega estaba tan boyante que Rosen, Bromley y los demás ejecutivos empezaron a pensar en sacar la empresa a la bolsa japonesa. La idea resultó ser demasiado ambiciosa, pero de haberlo conseguido, Sega habría sido la primera empresa de capital extranjero en salir al mercado bursátil desde el final de la Segunda Guerra Mundial.

En lugar de vender acciones de la empresa, Rosen, Bromley, Stewart y LaMaire terminaron por vender la propia compañía. Kidder Peabody les aseguró que a varios grandes conglomerados estadounidenses les interesaba comprarla y, después de varias reuniones, finalmente la adquirió Gulf & Western en 1967.

> Aquellos cuatro (Bromley, Stewart, LaMaire y Rosen) se quedaron en Sega hasta que la vendieron en 1968. Por lo que me contaron, Ray, Dick y Dave tenían más dinero del que habrían pensado nunca e iban a retirarse. Mi padre creo que ya rondaba los cincuenta en aquella época. Recibieron una oferta de Gulf & Western y decidieron jubilarse todos, pero aquello les duró seis meses. Más tarde, tres de ellos (Bromley, Stewart y LaMaire) fundaron Segasa of Spain.
>
> **Lauran Bromley**

El acuerdo de adquisición de Sega estipulaba que Rosen se quedaría en la empresa como presidente y director ejecutivo hasta 1972 y podría trasladar la central de la empresa a cualquier ciudad a su elección. Después de intentar durante unos meses establecerse en Hawái, situó la central en Hong Kong, donde se quedó hasta 1976. En aquella época forjó una buena relación con Charlie Bluhdorn y Jim Judelson, respectivamente presidente de la junta directiva y director general de Gulf & Western. Bluhdorn ofreció a Rosen la oportunidad de asociarse con G & W y formar un conglomerado similar a ella en Oriente. Sega quedó como filial de aquella compañía, pero las condiciones locales de la industria imposibilitaban repetir el éxito que G & W había cosechado en Estados Unidos. En 1974, Bluhdorn recompensó el esfuerzo y el espíritu emprendedor de Rosen ofreciéndole la posibilidad de sacar Sega a la bolsa estadounidense, lo que Rosen, como presidente de la junta directiva, director ejecutivo y segundo mayor accionista de la empresa, podría usar para hacer crecer la compañía.

En aquellos tiempos, Sega adquirió Gremlin, una empresa estadounidense de recreativas muy bien establecida, para que se convirtiera en su fabricante. Junto a Gremlin, Sega acabó la década de 1970 como un importante proveedor de videojuegos en Estados Unidos y Europa.

> Los beneficios no dejaron de aumentar entre 1980 y 1982, pero la vertiente económica de la industria empezó a preocuparme. Sabía que algunos principios empresariales básicos se estaban pasando por alto y que tanta expansión terminaría dándonos un buen golpe. En una reunión con los mayores distribuidores de la industria que organizó Sega, di

un discurso en el que predije que la industria se encontraba al borde de un terrible desastre si no se cambiaba la manera en la que se gestionaba el negocio.

David Rosen

Rosen propuso que los fabricantes y distribuidores empezaran a crear y vender *kits* a los operadores, para que pudieran usar los juegos nuevos en los muebles viejos sin tener que comprar toda la máquina. Según Rosen, la idea no gustó nada entre los asistentes y algunos lo abuchearon. «Mi discurso se consideró blasfemo», llegó a escribir más tarde sobre aquello.

A finales de la década de 1970, Bluhdorn pidió a Rosen que se uniera al grupo Paramount y que trasladara su central a los estudios de la gran empresa. Barry Diller, el presidente de la junta de Paramount, y Michael Eisner, el presidente de la empresa, se incorporaron a la junta directiva de Sega y Rosen entró a formar parte de la de Paramount.

A finales de 1981 Rosen propuso a Gulf & Western que comprara las acciones de los pequeños accionistas de la empresa, incluidas las suyas, y así se hizo. Rosen accedió a quedarse en la empresa como asesor corporativo y presenció la caída del mercado de las recreativas y el de los productos de consumo unos meses después de la compra, en 1982. Pero llegado 1983, un año después del hundimiento de la industria, aquel gigante empresarial empezó a buscar la manera de abandonar el mercado de los videojuegos. Gulf & Western vendió sus activos de Sega U.S. a Bally/Midway y se puso en contacto con Rosen para ofrecerle la oportunidad de volver a comprar la compañía japonesa por 38 millones de dólares. Rosen reunió un grupo de inversores y se hizo con la empresa en marzo de 1984. Después de la compra, Hayao Nakayama, uno de los inversores de Rosen, pasó a ser director ejecutivo.

Después de haber sido testigo de la caída de la industria de las recreativas, Nakayama decidió diversificar las actividades de Sega e incluir productos domésticos. Nintendo ya había lanzado la Famicom, por lo que Nakayama centró su atención en Estados Unidos.



El nuevo imperio

Me encanta jugar a Mario en mi Atari.

Yasmine Bleethe, actriz de *Los vigilantes de la playa*

Todos tenemos nuestro momento de fama, y no veas con el de este.[1]

Trip Hawkins, fundador de Electronic Arts

Puede alcanzarte un vaso de agua, uno de leche o lo que tú quieras. Es una pasada.

Ernie Anastos, ex presentador de *WABC-TV Eyewitness News*

Los últimos vestigios del anonimato

Nintendo empezó a distribuir la Nintendo Entertainment System (NES) en 1985 en una única zona (la ciudad de Nueva York) y con una cantidad limitada de unidades (100.000). Las Navidades siguientes la consola ya se podía encontrar en cualquier tienda del país y estaba presente en 1,9 millones de hogares. Con la confianza adquirida, Minoru Arakawa, presidente de Nintendo, patrocinó una encuesta que llamó la Encuesta del Polo Norte como preparación para la temporada navideña de 1986. En aquella encuesta se enseñaba a los niños los juguetes en los que más confiaban los minoristas y se les preguntaba cuál era su favorito. Había figuras de acción de Rambo, osos Teddy Ruxpin, muñecas Barbie y equipamiento de béisbol, pero el que más se eligió fue la NES.

Para hacer públicos los resultados, el departamento de relaciones públicas de Nintendo grabó una nota de prensa en vídeo y la envió a los canales de televisión de todo el país. Muchos noticiarios de televisión emitieron la noticia, entre ellos WABC-TV de Nueva York. El problema era que, aunque cada vez más niños conocían el nombre de Nintendo, el mensaje parecía no haber llegado a los adultos. Cuando los presentadores del *WABC Eyewitness News*, Ernie Anastos y Roz Abrams, comentaron la noticia en directo, quedó patente que no tenían ni idea de lo que era la NES y ni siquiera sabían pronunciar el nombre de Nintendo.

La noticia comenzaba con el vídeo que había preparado Nintendo sobre la Encuesta del Polo Norte. Al terminar, Anastos pretendía hacerse el listillo y decía algo en plan: «Nain-tendo, así se llama el sistema de entretenimiento en vídeo en alta tecnología».

«Creo que esto también forma parte de Nain-tendo», respondía Roz Abrams señalando el Robot Operating Buddy (ROB) que se puso a la venta con el paquete más caro de la consola.

«Veamos qué ocurre si pulsamos este botón de aquí», decía luego Anastos. Pulsaba el interruptor de encendido de la parte trasera del robot, que empezaba a rotar los brazos muy despacio hacia la derecha.

Como si fuera un entendido, Roz se inclinaba hacia delante para bajarle los brazos al robot. «Es parte videojuego, parte ordenador y parte todo, y sube y baja todo el rato. Si te haces con todas las partes…»

«Puede alcanzarte un vaso de agua, uno de leche o lo que tú quieras. Es una pasada», añadía Anastos.

Los problemas del éxito

Las ventas de la NES crecieron exponencialmente cuando Nintendo lanzó su campaña publicitaria a nivel nacional. Según los informes internos de la empresa, Nintendo vendió 1,8 millones de consolas durante el año fiscal de 1986, 5,4 millones en 1987 y 9,3 millones en 1988. En 1989, Nintendo cambió su año fiscal del periodo septiembre-agosto al periodo marzo-febrero, lo que la dejó con solo siete meses para su declaración de ese año. En ese periodo de siete meses, Nintendo vendió 5,3 millones de consolas, y luego otros 7,6 millones en 1990.

Los beneficios de Nintendo también se dispararon. En 1987 Nintendo vendió más de 750 millones de dólares en juegos y *hardware* en Estados Unidos. La cifra creció hasta más del doble en 1988, con 1.700 millones. En 1990 Nintendo había vendido más de 350.000 cartuchos en todo el mundo. Las ventas de Nintendo se correspondían con una décima parte del déficit de la balanza comercial entre Japón y Estados Unidos.

Arakawa y Lincoln se anticiparon a todos los problemas que sabían que iban a tener por el gran éxito de la compañía y contrataron a dos empresas externas (McCann-Erickson and Foote y Cone & Belding) para que se encargaran de la publicidad. Arakawa también contrató a una empresa de relaciones públicas, Hill and Knowlton. Hill and Knowlton era la mayor empresa de relaciones públicas del mundo en aquella época e hizo de representante de la nación de Kuwait justo antes y durante la Guerra del Golfo.

La fama de la NES no dejaba de aumentar y Nintendo se convirtió en el pararrayos de diversos grupos detractores. Un desafío al que se enfrentaron los ejecutivos de Hill and Knowlton fue intentar que Nintendo diera una imagen positiva cuando los estadounidenses cada

vez estaban más molestos con el déficit comercial entre Japón y Estados Unidos.

> En aquella época la influencia de Japón en la industria estadounidense crecía a marchas forzadas y había cierto resquemor hacia las empresas japonesas. Algunos trimestres del año fiscal llamábamos a periodistas y nos decían: «Tres faltas y estáis fuera». La primera falta era que la industria de los videojuegos estaba muerta, en teoría. La segunda, que nunca habían oído hablar de una empresa llamada Nintendo. Y la tercera llegaba cuando decían: «¡Ah, conque son japoneses!».
>
> **Richard Brudvik-Lindner, ex supervisor de grupos y jefe del equipo de cuentas para Nintendo of America de Hill and Knowlton**

Las protestas venían de todas partes. Los educadores y los padres se quejaban de que Nintendo distraía a los niños de los estudios. Un análisis de 1989 aseguraba que Nintendo tenía parte de la culpa de que el bienestar cardiovascular de los niños en edad escolar de Estados Unidos había descendido en un 10 por ciento,2 y las asociaciones de judíos se quejaban de que la tercera mazmorra de un juego llamado *The Legend of Zelda* tuviera la forma de una esvástica invertida. Cuando un grupo de Seattle llamado Families for Peace (Familias por la Paz) se manifestó delante de la central de Nintendo en Navidad de 1987, los ejecutivos de Hill and Knowlton tuvieron que pelear duro para mantener la reputación de su cliente.

> Families for Peace decidió convocar una manifestación en contra de los juguetes de guerra que Nintendo se dedicaba a fabricar y distribuir. Los juguetes eran la pequeña pistola de infrarrojos Zapper y, por supuesto, todos los juegos que tenían que ver con disparar y ese tipo de cosas.
>
> Aquello fue todo un reto para Nintendo, porque al tratarse de una empresa japonesa, Arakawa nunca se había enfrentado a ese tipo de problemas. El señor Arakawa no tenía ningún referente cultural con el que afrontar aquello. Howard Lincoln optó por un enfoque legal, pero no iba a servirle de mucho para limpiar su imagen pública, sobre todo tal y como llegaron a ponerse las cosas. Se las tomó demasiado por la vía legal. Intentamos convencerlos de que lo que había que hacer era dar a Nintendo una imagen más

amistosa, por lo que fuimos a comprar árboles de Navidad con luces y decoraciones. También compramos láminas de plástico para colgar del símbolo de Nintendo de la entrada y colocamos los árboles delante para tapar el nombre.

Cubrimos el nombre porque dimos por hecho que habría cámaras de televisión. Teníamos a todas aquellas familias apostadas allí delante de la sede de la empresa… Families for Peace. Había hasta madres con el carrito de su bebé sosteniendo pancartas que rezaban: «No a las armas» y «Nintendo incita a la guerra».

Richard Brudvik-Lindner

Para suavizar la imagen de la empresa, Arakawa recurrió a uno de los primeros empleados de Nintendo, Howard Phillips. Phillips, jefe de análisis de productos de la empresa, era también uno de los jugadores de videojuegos más habilidosos de la plantilla. Tenía mucha energía, entusiasmo y un fervor casi religioso por los videojuegos. Lo enviaron a Nueva York durante el lanzamiento de la consola para trabajar en el almacén, pero demostró mayor valía como hombre de negocios y demostrador de productos.

Phillips se convirtió en el portavoz perfecto para Nintendo, no solo por su habilidad con los videojuegos y su entusiasmo, sino también por su apariencia física. Tenía el pelo corto y pelirrojo, actitud juvenil, una sonrisa de anuncio y la apariencia saludable que Nintendo necesitaba para contrarrestar la publicidad negativa. De traje y chaqueta, Phillips se embarcó en giras publicitarias, hizo de jurado para concursos, se convirtió en presidente del Club de Fans de Nintendo, escribió columnas para la *Nintendo Fun Club News* (predecesora de la *Nintendo Power Magazine*) y apareció en la tira cómica de la *Nintendo Power* llamada «Howard y Nester».

Phillips seguía el juego a Nintendo y su empresa de relaciones públicas cuando lo presentaban como un tipo algo friki. Como tenía un temperamento tranquilo, solía caer bien a la gente, y sabía cimentar esa percepción mostrándose abierto y accesible. En 1986, Nintendo empezó a promocionarlo como «el hombre que se gana la vida jugando a videojuegos». Aquella campaña duró hasta que dejó la empresa en 1991, momento en el que ya se había convertido en toda una celebridad. «No era tan famoso como una estrella de cine, pero me

reconocían por la calle al mismo nivel que a los protagonistas de series de televisión. Es posible que estuviera a la par del protagonista de *McGyver*.» En los últimos años de Phillips en Nintendo, una encuesta demostró que un 59 por ciento de los niños entre nueve y once años eran capaces de identificarlo.

Llegaron para quedarse

> No teníamos muy claro que los videojuegos fueran a durar mucho. Sabíamos que si llenábamos el mercado con juegos de baja calidad aquello terminaría por irse al traste.
>
> **Howard Lincoln, presidente de la junta de Nintendo of America**

Aunque los periodistas y analistas de la industria de los juguetes reconocieron que Nintendo lo había hecho mejor de lo esperado en su lanzamiento a nivel nacional, muchos todavía creían que aquel resurgir de la industria de los videojuegos duraría poco. Aquello ponía a Nintendo en una posición complicada. Los padres no se iban a gastar 80 dólares en comprar una NES a sus hijos si creían que la fiebre por los videojuegos se pasaría pronto, y los compradores de las grandes cadenas de tiendas no iban a comprar productos de Nintendo si la industria era poco firme. En un folleto llamado *The Facts on Home Video Games*, Howard Phillips hizo una lista con los cuatro problemas de los sistemas de juegos anteriores que, en su opinión, habían sido clave para su fracaso:

1. La jugabilidad y los gráficos eran muy limitados.
2. Las versiones de recreativas eran mucho mejores.
3. Contaban con muy pocos colores.
4. La calidad de sonido era mala y tenían muy pocos efectos sonoros.

Los portavoces de Nintendo intentaban diferenciarse de Atari

cuando se dirigían a los medios de comunicación, pero era complicado porque el equipo de ventas de la empresa lo formaban ex vendedores de Atari. En una entrevista en la cadena Financial News Network de 1986, el director de ventas de Nintendo of America, Bruce Donaldson, destacó la gestión del inventario y la seguridad del sistema como las razones por las que Nintendo duraría más que Atari.

> En aquel momento fue muy importante para el sistema de Nintendo que no había manera de hacerle lo que se suele llamar «ingeniería inversa». Desde un punto de vista técnico, era imposible que alguien comprara una unidad, la desmontara en su fábrica y se las ingeniara para desarrollar software. El sistema tenía protecciones por todas partes.
>
> **Bruce Donaldson, ex director de ventas de Nintendo of America**

Donaldson se equivocaba. Una empresa británica de desarrollo de *software* llamada Rare Ltd. consiguió practicar la ingeniería inversa a la Famicom en 1984. Y en 1988 unos ingenieros de Sculptured Software, una empresa de Salt Lake City, también lo consiguieron y desarrollaron un equipo de creación de juegos que luego comercializaron para otros desarrolladores de *software*. Otras empresas como Tengen, la división de juegos domésticos de Atari Games, inventó tecnologías que desactivaban el chip de seguridad que Nintendo había incluido en la NES, de modo que pudiera ejecutar juegos no autorizados.

> Nos preocupaba mucho la calidad de los juegos. Creíamos que si nuestros socios no nos proporcionaban productos de calidad acabaríamos como Atari. Por esa razón teníamos que ser muy estrictos con nuestros controles de calidad.
>
> **Minoru Arakawa**

La calidad de los juegos era el principal mensaje que interesaba lanzar a Nintendo. Según Lincoln y Arakawa, las desarrolladoras de la época de Atari se habían descuidado y lanzaron demasiados juegos idénticos. Para evitarlo, Lincoln puso en marcha un sistema de control muy estricto que daba a Nintendo la última palabra en los acuerdos de licencia que las desarrolladoras tenían que firmar si querían crear

juegos para la NES. Varias empresas estadounidenses, como Activision o Electronic Arts, que no tenían ese tipo de restricciones cuando desarrollaban juegos para ordenadores personales, prefirieron esperar a ver qué ocurría con el sistema.

Cuando Nintendo of America empezó a publicitar la consola, las únicas empresas que habían firmado acuerdos de licencia para el sistema eran japonesas. Aquellas empresas obtuvieron grandes beneficios durante el primer año de la NES en el mercado. Los primeros tres juegos que Capcom lanzó para el sistema, *1942, Ghosts 'N Goblins* y *Commando*, vendieron más de un millón de copias. En 1987, varias empresas de Estados Unidos reconocieron que asociarse con Nintendo era un buen negocio y firmaron los acuerdos de licencia.

> Hay muchas leyendas de aquella época sobre lo arrogante que era Nintendo y lo restrictivos que eran los acuerdos de licencia y ese tipo de cosas. Pero desde nuestro punto de vista, esa gente iba a ganar muchísimo dinero.
>
> Atari Games se enfadó porque les daba la impresión de que no les licenciábamos bastantes juegos, y entonces hicieron ingeniería inversa con la NES de manera ilegal y copiaron nuestro chip de seguridad. Tuvimos muchos conflictos legales con ellos y no dejaban de acumularse.
>
> Cuando montamos el programa de licencias a desarrolladores third-party en 1986, quisimos que se viera como una manera de controlar la calidad del software que se iba a poner a la venta. Exigíamos dos cosas. Les decíamos: «Si queréis conseguir una licencia como empresa third-party, tenéis que aceptar que solo publicaréis cinco juegos al año en nuestro sistema y que esos juegos serán exclusivos para la Nintendo Entertainment System durante un periodo de dos años». Pensamos que aquellas cláusulas funcionarían como un buen mecanismo de control de calidad.
>
> **Howard Lincoln**

A lo largo de la década siguiente, Lincoln llegó a la conclusión que tener el control de los productos de las empresas *third-party* era menos importante que disponer de un buen catálogo de juegos originales. Cuando una empresa llamada 3DO lanzó al mercado una consola de videojuegos muy sofisticada en 1994, Lincoln comentó que no veía a la 3DO como competencia porque no tenía juegos propios. Más

adelante, cuando un periodista le preguntó por qué estaba tan seguro de ello, Lincoln respondió: «Los juegos propios son los productos que marcan la diferencia de tu sistema».

La empresa de juegos domésticos

Con más de 60.000 unidades vendidas en Estados Unidos, *Donkey Kong* era el mayor éxito de Nintendo en recreativas, pero la industria de las recreativas empezó a desplomarse un año después del lanzamiento de *Donkey Kong* y los beneficios de Nintendo mermaron muy rápido. En 1982 Nintendo lanzó *Donkey Kong Junior* y solo vendió 30.000 máquinas, 20.000 máquinas de *Popeye* (también en 1982) y solo 5.000 copias de *Donkey Kong 3* (1983).[1*]

En 1982, Universal Sales hizo historia en la industria de las recreativas con un juego llamado *Mr. Do!*. En lugar de vender máquinas exclusivas de *Mr. Do!*, Universal vendía el juego como un *kit*. Aquel *kit* contaba con un panel de control personalizable, una placa de ordenador con los chips de memoria de solo lectura (ROM) de *Mr. Do!*, pegatinas para colocar en los laterales de los muebles y una marquesina de plástico. Era el primer juego que se vendía exclusivamente como convertible. Según el ex jefe de ventas regional de la zona oeste de Universal Sales, Joe Morici, la empresa vendió unas 30.000 copias de aquel juego solo en Estados Unidos.

En 1983, Nintendo lanzó el VS System, una línea de juegos de recreativas con pantalla doble en las que dos jugadores podían jugar uno contra el otro o en solitario. En 1987, Nintendo reemplazó el VS System por el Play Choice 10, una línea de máquinas recreativas que funcionaban como una gramola y tenían diez placas intercambiables. Todos los juegos de Play Choice 10 eran versiones modificadas de cartuchos de NES.

A pesar de que habían dejado de crear juegos originales para salones recreativos, Lincoln y Arakawa no se tomaban a la ligera el negocio que suponían. Play Choice 10 tenía mucho potencial en

términos de márketing. Podían lanzar antes en Play Choice 10 juegos muy esperados para crear más expectación entre el público y con un coste de desarrollo insignificante. Gracias a los beneficios de las ventas en el mercado doméstico, Nintendo siguió siendo el mayor anunciante de *RePlay*, una revista que analizaba todo lo referente al mercado de las recreativas, incluso años después de haber dejado de desarrollar productos para ese mercado.

Con sus desarrolladores de *software* centrados en los juegos domésticos, Nintendo empezó a producir en grandes cantidades el catálogo de juegos más variado y con mayor calidad que había llegado nunca al mercado. En 1987, Nintendo sacó a la venta tres juegos muy significativos.

The Legend of Zelda

The Legend of Zelda, el juego más vendido de Nintendo en 1987, fue obra de Shigeru Miyamoto, el mismo hombre que había desarrollado *Donkey Kong* y *Super Mario Brothers*. Por aquel entonces Hiroshi Yamauchi, el presidente de Nintendo Co. Ltd. en Japón, ya se había dado cuenta de que Miyamoto era un genio que tenía en sus manos el futuro de la empresa.

The Legend of Zelda era un juego de rol en el que los jugadores tenían que ayudar a un joven duende llamado Link a explorar un territorio inmenso mientras luchaba contra monstruos, encontraba tesoros y exploraba mazmorras. El objetivo final del juego era derrotar a un monstruo malvado llamado Ganon y rescatar a Zelda, la princesa de Hyrule. Pero antes de poder hacerlo tenía que encontrar a lo largo del vasto mapeado las piezas de una tablilla mágica llamada la Trifuerza. Se podría decir que *The Legend of Zelda* es el juego más brillante de Miyamoto en muchos sentidos. Combinaba una trabajada historia de cuento de hadas con unas mecánicas de juego pulidas a la perfección. Al contrario que *Super Mario Bros.*, que era un juego de desplazamiento lateral en el que los jugadores solo se podían mover

hacia delante o hacia atrás, *The Legend of Zelda* tenía una perspectiva cenital que permitía a los jugadores mover al protagonista en cualquier dirección.

Cuando los primeros prototipos de *The Legend of Zelda* llegaron a Estados Unidos, Minoru Arakawa no estaba seguro de cómo reaccionaría la gente a un juego tan complejo y con bocadillos de texto. Le preocupaba que quizás el juego fuera demasiado complicado para el público estadounidense. Hizo que varios trabajadores probaran el juego para asegurarse. Como el idioma no debía lastrar el experimento, Arakawa hizo que varios trabajadores que sabían japonés se sentaran con los empleados estadounidenses y les tradujeran cualquier *kanji* que apareciera en pantalla.

> Todo estaba en japonés, lo que volvía complicado jugarlo, pero era tan emocionante que jugamos y jugamos sin parar. La manera en la que integraba las mecánicas y aquella cosa tan genial que podía hacer con la espada… La jugabilidad era genial. Y también tenía algo típico de Miyamoto, los puzles. Te podías encontrar con cosas en medio de una isla o detrás de una puerta o en cualquier otro sitio, cosas que podías ver pero no podías coger.
>
> **Howard Phillips**

Cuando probaba *The Legend of Zelda* con sus empleados, Arakawa descubrió una tendencia inquietante. A la mayor parte de los trabajadores estadounidenses que jugaban les costaba aprender a controlar el juego. Todos terminaron por ponerle una nota alta, pero Arakawa descubrió que algunos necesitaban hasta diez horas antes de comprenderlo y empezar a disfrutarlo.

> The Legend of Zelda era un juego diferente y, además, tardaba en gustar a la gente. Yo confiaba en que la gente tuviera paciencia, comprendiera que no era un juego al uso y llegara a disfrutarlo, pero al mismo tiempo me preocupaba.
>
> **Minoru Arakawa**

La versión estadounidense de *The Legend of Zelda* se distribuyó en un cartucho dorado y brillante y necesitaba más megabits de almacenamiento que cualquier otro juego lanzado para la NES hasta el

momento. También contaba con una batería interna de diez años que permitía guardar hasta tres partidas, para que los jugadores no tuvieran que volver a empezar desde el principio cada vez que jugaban. *The Legend of Zelda* fue el primer juego que incluyó batería interna. También se puso a la venta con más documentación que los juegos anteriores, entre la que destacaban un libreto de instrucciones muy grueso que describía la mayoría de los monstruos y las armas del juego y un mapa plegable del mundo de fantasía en el que se desarrollaba el juego, Hyrule. Arakawa también incluyó por si acaso un número de teléfono gratuito al que los jugadores podían llamar si necesitaban ayuda con el juego.

> El juego era tan diferente que teníamos miedo de que la gente no supiera cómo jugar y lo dejara, por lo que incluimos en el [libreto del] juego un teléfono gratuito en el que se respondía cualquier duda que tuviera el usuario sobre el juego.
>
> Lanzamos al mercado The Legend of Zelda el 27 de junio de 1987. Y de pronto aquel teléfono empezó a sonar. Contratamos a cuatro personas para responder a las llamadas y no tenían tiempo para nada, así que incrementamos los empleados a cinco, luego a 10, 20, 40, 50 y acabaron por ser 200.
>
> **Minoru Arakawa**

Los clientes llamaban sin parar para hacer preguntas, pero no solo de *The Legend of Zelda*, sino de cualquier otro juego. Para atender las llamadas, Arakawa tuvo que aumentar el número de teleoperadores a diez, pero siguieron sin ser suficientes. Contrató a más y también empezó a poner anuncios en la sección de empleo del *Seattle Times* y del *Seattle Post-Intelligencer*, buscando a gente que quisiera «ganarse la vida jugando a videojuegos». En 1990, había más de 200 personas que trabajaban en las líneas telefónicas y el número gratuito se convirtió en algo demasiado caro de mantener. Para intentar reducir el número de llamadas, Arakawa aprobó la sugerencia de mantener aquel centro de atención al usuario como un servicio gratuito, pero sin asumir el coste de las llamadas. A lo largo de la década de 1990, aquel centro de atención al usuario mantuvo una plantilla de 200 trabajadores y recibió una media de 100.000 llamadas telefónicas,

3.500 correos electrónicos y 1.900 cartas a la semana. En la época de Navidad se podía llegar hasta los 500 teleoperadores y recibir hasta 250.000 llamadas.[2*]

Mike Tyson's Punch-Out

El segundo juego más importante de 1987 fue *Mike Tyson's Punch-Out*, la adaptación doméstica de un juego de recreativa que Nintendo había lanzado en 1983. Tanto el juego de recreativa como el cartucho de NES estaban diseñados por Genyo Takeda y el Research and Development Team 3 de Nintendo Co. Ltd., un equipo de ingenieros que solía trabajar con *hardware*.

El juego original de recreativas, que se llamaba *Punch-Out* a secas, era un juego de boxeo en el que se enfrentaba a cinco luchadores ficticios para ganar el cinturón de campeón. Fue un precursor de los juegos en primera persona, ya que el jugador veía a través de los ojos de una «promesa del boxeo». El personaje aparecía en pantalla como una retícula transparente. Aunque *Punch-Out* aparentaba ser un juego de boxeo, en realidad se trataba de un juego de puzles. Para ganar, los jugadores tenían que aprender las pautas que usaban los boxeadores controlados por la máquina. Por ejemplo, había un boxeador llamado «Bald Bull» que cargaba hacia el protagonista. Si conseguía descargar un golpe al final de su embestida, era un K.O. automático. El jugador podía esquivar la carga de Bald Bull y contraatacar o golpearle en el momento preciso durante la carga para tumbarlo en la lona.

La versión doméstica de *Punch-Out* tenía más del doble de oponentes que la de recreativa. La versión doméstica tenía a tres de los luchadores originales: Glass Joe, Bald Bull y Mr. Sandman (que era el campeón del mundo en la recreativa), y añadía otros cinco oponentes nuevos, entre los que se encontraba Mike Tyson, recién coronado campeón del mundo de los pesos pesados.

Arakawa pensó que sería buena idea conseguir los derechos de imagen del propio Mike Tyson. Presenció uno de los primeros

combates de Tyson durante una feria y quedó impresionado por la energía y la fuerza de aquel joven boxeador. Arakawa decidió que incluir el nombre de aquel poderoso peso pesado en su nuevo juego de boxeo lo haría más atractivo. El departamento legal de Nintendo hizo una oferta a Tyson que se rumorea que rondaba los 50.000 dólares[3*] por un periodo de tres años y el luchador la aceptó. (Cabe resaltar que Nintendo se arriesgó adquiriendo los derechos de Tyson, ya que el acuerdo se firmó antes de que ganara el campeonato del mundo a Trevor Berbick el 22 de noviembre de 1986). Cuando Arakawa propuso la idea a Takeda, este accedió e incluyó la imagen de Tyson como luchador del juego.

> Vi una pelea de Tyson en el CES, antes de que llegara a ser campeón. Era un luchador muy fuerte y con mucha energía y todos quedamos embelesados, así que decidimos ofrecerle aquel acuerdo. En Japón también gustó la idea. Por suerte, la versión doméstica de Punch-Out ya estaba en desarrollo, por lo que me puse en contacto con el señor Takeda y le pedí que lo convirtiera en Mike Tyson's Punch-Out.
>
> Cambió la placa del juego para incluir a Tyson y entonces Tyson [el boxeador] se hizo muy famoso. Ganó todos los combates que disputó antes de llegar a campeón. Estábamos encantados.
>
> **Minoru Arakawa**

A diferencia del juego de recreativas, el juego doméstico se jugaba desde una perspectiva en tercera persona. El jugador controlaba a un pequeño boxeador con una camiseta corta negra llamado Little Mac, tan bajito que casi ni llegaba a la cintura a sus oponentes. Poco antes de poner el juego a la venta, Arakawa confesó a Howard Phillips que el personaje estaba diseñado para parecerse a él.

> Cuando vi Punch-Out por primera vez, Arakawa me dijo: «Little Mac eres tú».
>
> Y yo le respondí: «¿De qué estás hablando?». Y él dijo: «Que es clavadito a ti».
>
> Le dije: «No se parece en nada a mí», pero Arakawa no dejaba de repetirlo. No sé si solo se estaba quedando conmigo.
>
> **Howard Phillips**

Si los miembros del equipo de Takeda querían que Little Mac se pareciera a Howard Phillips, no lo consiguieron. Little Mac era moreno y Phillips pelirrojo. Además, sus caras no se parecían en nada. [4*]

Nintendo, una empresa que se esforzaba por mantener buena imagen, llegó a arrepentirse de su trato con Tyson. Después de ganar y unificar la corona de los pesos pesados en 1987, Tyson se vio implicado en un divorcio muy mediático con la actriz Robyn Givens. En el proceso judicial, Tyson fue acusado de haber maltratado a Givens. Cuando terminó el acuerdo de tres años de Nintendo con Tyson, la empresa se apresuró a retirar el nombre y la imagen de Tyson del juego y lo volvió a lanzar como *Punch-Out!,* con un nuevo campeón llamado «Mr. Dream».

Tanto *Mike Tyson's Punch-Out* como *The Legend of Zelda* vendieron millones de unidades.

Metroid

Metroid fue el tercer juego con más éxito de los que Nintendo lanzó al mercado en 1987. Era una aventura futurista en la que los jugadores controlaban a una exploradora espacial llamada Samus. El juego estaba desarrollado por Research and Development Team 1 de Nintendo, equipo liderado por el creador del *hardware* de *Donkey Kong*, Gumpei Yokoi. *Metroid* era un juego difícil. Hacía falta mucha precisión en los saltos, una de las habilidades más difíciles de dominar en los videojuegos. Contaba con varios mapas enormes con desplazamiento horizontal y vertical, y destacó por tener los niveles más innovadores y complicados de superar en cualquier juego para la NES. También fue uno de los primeros juegos protagonizados por una mujer. Samus llevaba un casco espacial durante todo el juego y podría haber sido un hombre, un niño o un robot, pero cuando los jugadores acababan con el jefe final, una criatura llamada «Mother Brain», la protagonista se quitaba el casco. Era en ese momento cuando se

descubría que Samus era una mujer.

Metroid se convirtió en un símbolo de la capacidad de Nintendo para desarrollar juegos para adultos. Años más tarde, Nintendo intentó llamar la atención del público de más edad con versiones de *Metroid* para Super NES y Game Boy.

El catálogo de licencias

Los licenciatarios *third-party* de Nintendo también lanzaron juegos impresionantes en 1987. Konami, empresa que se distinguiría como una de las cuatro licenciatarias más influyentes de Nintendo, hizo buen uso aquel año de su permiso para lanzar cinco juegos. Los primeros títulos para la NES de Konami, que había creado recreativas de éxito como *Frogger* o *Time Pilot*, fueron *Gradius* (un juego de disparos en el espacio con desplazamiento lateral), *Track & Field* y *Rush 'N Attack* (dos versiones decentes de juegos de recreativas), *Castlevania* (una aventura de desplazamiento lateral en la que los jugadores controlaban a un cazavampiros armado con látigo) y *Double Dribble* (un simulador de baloncesto).

Konami vendió en Japón más de un millón de copias de *Gradius*, su primer juego para la NES, antes de distribuirlo en Estados Unidos. El juego tenía un código secreto que permitía a los jugadores equipar la nave con todo un arsenal de armas. Para conseguirlas, había que pulsar la cruceta direccional del controlador dos veces arriba, dos veces abajo, izquierda, derecha, izquierda, derecha, el botón «B», el «A» y «Start». Konami usó el mismo código secreto en muchos de sus juegos posteriores.

Data East, otro licenciatario con mucha experiencia en recreativas, usó aquel permiso para convertir juegos populares de recreativas en cartuchos domésticos. Los primeros títulos de Data East fueron *Tag Team Wrestling, Karate Champ* (el primer juego de torneos de artes marciales con vista lateral), *Burgertime* (que ya se había lanzado en ColecoVision, Intellivision y varios sistemas de Atari a principios de

la década de 1980) y *Karnov*.

Taito, que junto a Konami era uno de los cuatro licenciatarios originales, lanzó versiones domésticas de tres juegos de recreativas en 1987: *Elevator Action, Legend of Kage* y *Arkanoid*. Años más tarde *Arkanoid* se convertiría casi en objeto de coleccionista porque se lanzó con un adaptador de dial que permitía controlar la pala por la parte baja de la pantalla con el mando de la NES. *Arkanoid* era poco más que una versión actualizada del juego de Atari *Breakout*.

Algunas empresas no dudaron en lanzar para NES versiones domésticas de juegos de recreativas que habían licenciado de otras compañías. SNK Corporation compró a una empresa llamada Irem los derechos para NES de los éxitos de recreativas *Ikari Warriors* e *Ikari Warriors 2: Victory Road*. Sun Soft Corporation compró a Bally/Midway un simulador de carreras de 1983 llamado *Spy Hunter*.

Pero de todos aquellos primeros licenciatarios de Nintendo, el que tenía más posibilidades de permanecer en la industria era Capcom. Contaba con una presencia muy fuerte e inconfundible en los salones recreativos y con un publicista extremadamente agresivo al frente de su filial estadounidense. Capcom alternó las versiones domésticas de juegos de recreativas con juegos originales que tuvieron mucho éxito.

> Capcom era otra empresa de recreativas, y de las buenas. Tenían un don para crear juegos y luego publicitarlos de la manera correcta. A veces cometían errores de inventario, siendo demasiado agresivos, lo que los llevó a tener problemas en aquella época.
>
> **Minoru Arakawa**

La lucha por la supervivencia

Nintendo y Sega fueron vecinos en el Consumer Electronic Show de invierno de 1987. El lanzamiento estrella de Sega en la feria eran unas gafas 3D para su Master System. Estaban diseñadas por Mark Cerny, el joven diseñador que había creado *Marble Madness* para las

recreativas de Atari. En aquella época trabajaba para Sega y se había mudado a Japón poco después de dejar Atari.

Las gafas 3D de Sega eran un claro reflejo del don para el diseño razonable que tenía su creador. Eran de plástico duradero, ligeras y lo bastante grandes para no molestar a los usuarios que llevaban gafas. Las gafas no servían para reemplazar al televisor, sino más bien para mejorar la experiencia. Los jugadores veían el juego a través de ellas y unas pantallas de cristal líquido en su lente enfocaban la imagen de la pantalla y le añadían efectos 3D.[5*] Las gafas de Cerny fueron uno de los grandes éxitos de la feria.

> Llevamos a la feria lo que creíamos que era el próximo paso de aquella tecnología, unas gafas 3D que usaban un efecto de obturador. A nuestro lado, literalmente, porque estábamos pegados a ellos, Nintendo hacía demostraciones de su máquina de coser. Tenían muchísima cola para fabricar agarraollas de punto y cosas por el estilo.
>
> Recuerdo encontrarme con Howard Lincoln y Arakawa en el pasillo que separaba nuestros puestos y decirles entre risas que me daba la impresión que nosotros dábamos pasos de gigante en innovación y no sabía qué pretendían ellos con esas manoplas.
>
> **Bruce Lowry, ex presidente del departamento de productos de consumo de Sega**

En aquella época Sega tuvo varias pequeñas victorias. Macy’s y FAO Schwartz pusieron a la venta la Master System junto a la NES, y las tiendas Target hicieron una promoción muy agresiva de la consola. Los críticos de cine Siskel y Ebert compararon la NES con la Master System en un programa especial de Navidad y llegaron a la conclusión que preferían el *hardware* de Sega. Ebert, que llevaba gafas, incluso mencionó que podía llevarlas bajo las gafas 3D.

Pero aquellas victorias fueron como mucho fugaces. Nintendo controlaba entre el 86 y el 93 por ciento del mercado a finales de 1987. En aquel momento, Sega había vendido 100.000 Master System, pero Nintendo ya había superado los dos millones de NES y la diferencia no dejaba de aumentar. Nintendo tenía un mejor conocimiento del mercado y más dinero para publicidad. En Sega pensaron que conseguir un socio para las labores de márketing que ya tuviera

contactos en la industria juguetera estadounidense les vendría muy bien para competir con Nintendo, por lo que el director ejecutivo Hayao Nakayama cerró el departamento interno de productos de consumo a principios de 1988 y firmó un contrato de dos años con Tonka Toys. Ni Bruce Lowry ni Bob Harris, que era el vicepresidente de ventas y márketing, querían mudarse a la central de Tonka en Minnesota, por lo que los dos abandonaron Sega.

> A pesar de que habíamos conseguido llegar a los mismos vendedores que tenían ellos [Nintendo], no teníamos los recursos para competir con sus enormes presupuestos de márketing, por lo que decidimos buscar un socio. Nos juntamos con Tonka y ellos se encargaron de la distribución y pusieron mucho dinero en publicidad. Se gastaron más de 30 millones de dólares.
>
> **Bruce Lowry**

Otro gran año

Las ventas de juguetes suelen hundirse tras la campaña navideña, pero las de Nintendo se mantuvieron altas durante enero y febrero de 1988. Tenían más de siete millones de usuarios y la demanda de juegos nuevos se sostenía a lo largo de todo el año, igual que las peticiones de pistas sobre los juegos y de información sobre nuevos títulos. Nintendo intentó satisfacer la curiosidad de los usuarios con un boletín de noticias trimestral y gratuito llamado *Nintendo Fun Club News*, pero no era suficiente. Comenzó con 12 páginas y dos colores en primavera de 1987, pero en verano ya se había ampliado a 32 páginas y era a todo color. Después del número de primavera de 1988, Arakawa decidió que había llegado el momento de que Nintendo publicara una revista con todas las de la ley. Recibió el nombre de *Nintendo Power*.

> En Japón había bastantes editoriales que publicaban revistas de videojuegos, pero en Estados Unidos nadie las publicaba. Me dio la impresión de que Gail Tilden era la persona ideal

para editar la revista. Acababa de dar a luz y no estaba en la oficina, así que la llamé y le pregunté si quería liderar nuestro departamento editorial. Aceptó y vino con el bebé en brazos dos semanas después de salir del hospital.

Minoru Arakawa

Nintendo Power, que salía cada dos meses, era más grande y sofisticada que *Nintendo Fun Club News*. Cada número tenía unas 100 páginas e incluía mapas de los juegos, consejos de expertos y avances de los títulos que estaban por venir. *Nintendo Power* no tenía anuncios, pero dejaba sospechosamente bien todos los productos de Nintendo. En 1989 la revista tenía más de un millón de suscriptores.

Una de las secciones más populares de *Nintendo Power* se llamaba «Los triunfadores de NES», y era una lista de dos páginas con los nombres de las personas que se habían pasado o habían conseguido muy buenas puntuaciones en los juegos más populares de NES o Game Boy. Había muchos piques para entrar en aquella lista, y no solo por parte de los niños.

Mi nombre apareció en la Nintendo Power Magazine varias veces porque conseguí el récord en el Tetris de Game Boy. Llegó a un punto en que se negaban a seguir publicando mi nombre y tuve que utilizar uno falso: mi nombre y mi apellido al revés. Evets Kainzow.

Una vez vi el nombre falso en la lista y pensé: «¡Dios mío, alguien ha superado mi récord!». No me lo acababa de creer, y entonces me di cuenta de que el tal Evets Kainzow vivía en Saratoga y recordé que lo había enviado yo.

Steve Wozniak, cofundador de Apple Computers

Inventar el videojuego definitivo

A medida que crecía la popularidad de Nintendo, también lo hicieron las quejas de que los videojuegos interferían con los estudios. En vez de ponerse a la defensiva, el equipo de relaciones públicas de Hill and Knowlton recomendó a Nintendo que tomara la iniciativa y

propusieron una actividad que hiciera ver que Nintendo estaba a favor de la educación.

> En aquella época se empezaba a generar una reacción negativa y la gente creía que los videojuegos robaban a hurtadillas la energía y la creatividad de los niños. Hicimos muchas cosas para humanizar la percepción de Nintendo, entre ellas patrocinar un concurso que promovía la inventiva y la creatividad en los niños.
>
> **Richard Brudvik-Lindner**

El concurso se llamó «Inventa el videojuego definitivo». Se invitó a que chicos de todas las edades enviaran ideas originales para videojuegos que serían valoradas por Nintendo. No tenían que desarrollar un juego, sino enviar documentación en la que explicaran sus ideas. De los más de 10.000 participantes, se seleccionaron diez finalistas que viajaron a Washington D. C. en febrero de 1989 para mostrar sus ideas en un evento que tuvo lugar en la sala circular del edificio del Senado. Muchos de los juegos seleccionados tenían una clara temática educativa. Por ejemplo, a una finalista se le ocurrió un juego que simulaba una elección presidencial. El ganador del concurso fue un chico de quince años llamado Jeffrey Scott Campbell de Aurora, Colorado, que recibió como premio una beca de 3.000 dólares.

> Entregué los trofeos de la competición y hablé con muchos periodistas. Hubo uno de la televisión con el que estuve hablando un rato. Tuvimos una charla amistosa y luego me preguntó: «¿Estás listo para la entrevista?».
>
> Le dije que sí, me puso el micrófono en la cara y preguntó: «¿Por qué los videojuegos son tan malos para los niños?».
>
> Lo pensé unos segundos y respondí: «No lo son».
>
> Y dijo: «Vamos a intentarlo otra vez», e hizo la misma pregunta. Lo volví a pensar durante unos segundos y respondí: «No lo son». Quería empezar una discusión y pensé que aquella era la mejor manera de que no sacara ningún titular jugoso de mis palabras.
>
> **Howard Phillips**

No es una declaración política

En 1988, Konami puso a la venta un juego de disparos de desplazamiento lateral llamado *Contra*. Al principio daba la impresión de ser el típico juego de guerra en el que unos soldados corrían por la jungla y disparaban a los enemigos. Pero la acción no tardaba demasiado en pasar de la jungla a una fortaleza futurista con criaturas alienígenas y láseres. (A pesar de que en la portada aparecía un extraterrestre entre dos soldados, hubo quien solo leyó el título y pensó que el juego estaba relacionado con las guerrillas que Ronald Reagan apoyó en Nicaragua). Toys "R" Us no quiso poner el juego a la venta, alegando que era demasiado violento. Minoru Arakawa llamó a la central de Toys "R" Us para explicar que la violencia del juego entraba dentro de los límites aceptables y entonces sí lo compraron. El juego se vendió de maravilla.

Los analistas de producto de Nintendo hacían pruebas exhaustivas de mercado a los juegos antes de que se lanzaran en la consola, pero a veces se les escapaban cosas. Cuando Jaleco, una empresa conocida por un simulador de béisbol que había vendido millones de copias llamado *Bases Loaded*, envió *Maniac Mansion* como posible título para la NES, Nintendo hizo que la empresa cambiara algunas ilustraciones de los fondos. En *Maniac Mansion*, desarrollado por LucasArts y comercializado para Commodore Amiga, aparecían estatuas griegas desnudas. Después de cambiar las estatuas y algunas líneas de diálogo sugerentes, el juego se aprobó. Pero por desgracia, a los analistas de Nintendo se les había pasado un huevo de pascua muy bien escondido en el juego.

> Había que colarse en la habitación de un personaje llamado Ed el Raro y robarle el hámster. Luego tenías que escabullirte a la cocina y ponerlo en el microondas para hacerlo explotar, con efectos de sonido y todo. Luego podías coger lo que quedaba del hámster chamuscado y devolvérselo a Ed el Raro.
>
> En realidad era una de las pocas formas de morir que había en Maniac Mansion. Al hacer lo del hámster, acababas convertido en una pequeña tumba y luego podías moverte

por el juego como un fantasma invisible.

Era uno más de los secretos del juego y estaba tan bien escondido que no lo encontraron hasta que ya se habían vendido las primeras 250.000 unidades. Cuando se puso a la venta la segunda tirada nos obligaron a cambiarlo.

Mike Meyers, ex gerente de productos de Jaleco

La Navidad de las secuelas

La Navidad estaba a la vuelta de la esquina y Nintendo no iba a poder distribuir las unidades suficientes para satisfacer la demanda. Tenían pedidos de 8,4 millones de consolas NES y Nintendo solo iba a poder distribuir 7 millones. Debido al coste de los cartuchos, los ejecutivos de Nintendo preferían fabricarlos en tiradas más pequeñas y que los clientes esperaran los juegos en lugar de arriesgarse a tener exceso de inventario. Esa actitud hizo que la escasez de los productos estrella de Nintendo en Navidad se convirtiera en una tradición.

Los lanzamientos superventas tampoco se libraban de la escasez navideña. En 1988 Nintendo lanzó dos bombazos para Navidad: las secuelas de *Super Mario Bros.* y *The Legend of Zelda*. Había tanta expectación por aquellos juegos que algunas tiendas aceptaron reservas. Ambos juegos tenían cambios muy importantes en la jugabilidad que los hacían muy diferentes a sus predecesores y, a pesar de que eran buenos juegos, no estuvieron a la altura de las expectativas.

Igual que *The Legend of Zelda, The Legend of Zelda II: The Adventure of Link* era un juego de aventuras en el que los jugadores guiaban a un joven duende a través de un reino inmenso, exploraban mazmorras y luchaban contra monstruos. El juego tenía muchos monstruos iguales y en teoría transcurría en el mismo mundo de fantasía que *The Legend of Zelda*, pero el primer juego se centraba en la exploración y *The Adventure of Link* en el combate.

La segunda secuela de aquella Navidad, *Super Mario Bros.*[2] era todavía más diferente a su predecesor. Lo único que compartía con

Super Mario Bros. eran los protagonistas, unos pocos puzles ingeniosos y un sentido del humor adorable e inofensivo. La mecánica de *Super Mario Bros. 2* era nueva por completo. *Super Mario Bros.* era un juego frenético de exploración y precisión en los saltos, en el que los jugadores tenían que avanzar contrarreloj. Gran parte de la acción tenía lugar en escenarios acrofóbicos en los que los jugadores recorrían champiñones de gran tamaño o vigas de acero flotantes. La sensación de vértigo siempre estaba presente y el menor paso en falso podía costar a Mario una vida. En cambio, *Super Mario Bros. 2* tenía un ritmo mucho más lento y pausado. Los puzles de *Super Mario Bros.* se localizaban saltando contra bloques y muros en plena carrera, pero muchos de los puzles de la secuela se escondían debajo de matas de hierba. Los jugadores tenían que arrancar todas las plantas que encontraran a su paso para encontrarlos.

La razón por la que *Super Mario Bros. 2* se parecía tan poco al *Super Mario Bros.* original era que no se trataba de una secuela de verdad. El juego se lanzó en Estados Unidos como *Super Mario Bros. 2*, pero en Japón se había llamado *Doki Doki Panic*.

> Mario 2 estaba ahí para llenar un vacío. En Japón se llamaba Doki Doki Panic y lo protagonizaba un personaje árabe. Lo único que se hizo fue coger al protagonista y reemplazarlo por Mario, y creo que también hubo algunos cambios en la chica para que se pareciera más a un personaje del universo Mario. Pero en general se cambiaron pocas cosas.
>
> **Howard Phillips**

Shigeru Miyamoto, el creador de *Super Mario Bros.*, no se implicó mucho en el desarrollo de *Doki Doki Panic*, pero sí creó una secuela que se lanzó en Japón. La secuela de Miyamoto sí que era parecida a *Super Mario Bros.*, pero Nintendo decidió que tenía algunos elementos que quizás enfadaran a los usuarios estadounidenses.

> El Super Mario 2 japonés tenía dos cosas que lo hacían difícil de digerir. En aquel momento no supe si Miyamoto era el responsable o no de aquellos cambios, y eso me hizo cuestionarme si lo que había desarrollado antes no habría sido un golpe de suerte.
>
> En la versión japonesa de Super Mario 2, lo primero con

lo que se encontraba el jugador era un champiñón que salía de un bloque y daba pie a pensar: «Qué bien, voy a cogerlo». Pero era un champiñón envenenado. En el primer juego de Mario todos los objetos eran buenos. Aquello añadía nue-vos peligros: podías buscar algo bueno y sorprendente y encontrarte con algo muy malo.

El otro añadido fue la lluvia. Caía en un ángulo de 45 grados y entorpecía el movimiento de Mario, ya que iba acompañada de rachas de viento cambiante. A veces era leve y el jugador se podía mover bien, pero otras veces soplaba con fuerza y había que calcular mejor los saltos. Para colmo, el viento era impredecible y obligaba a adivinar. Aquel tipo de cosas no eran nada características de Miyamoto, ya que su aleatoriedad las dejaba fuera del control de los jugadores.

Quizá fuera porque Miyamoto estaba deprimido cuando desarrolló Mario 2 o quizá delegó en alguien parte del diseño de los niveles y esa persona agregó elementos de su propia cosecha.

Howard Phillips

A pesar de ser muy diferente del *Super Mario Bros.* original, *Super Mario Bros. 2* fue todo un éxito y Nintendo vendió 6,76 millones de unidades del juego en todo el mundo.

[1*] En realidad *Donkey Kong 3* no era tan buen juego como *Donkey Kong* o *Donkey Kong Jr.* Los juegos anteriores presentaban desafíos originales, pero *Donkey Kong 3* era poco más que una adaptación inteligente de *Space Invaders*. Esa falta de originalidad pudo perjudicar los resultados del juego.

[2*] En 1998 el centro de atención al usuario celebró una pequeña fiesta por haber alcanzado la cifra de 64 millones de llamadas.

[3*] Nintendo se niega a revelar la cifra exacta.

[4*] Glass Joe, el primer oponente del juego, se parecía más a Phillips y tenía una altura y color de pelo similares. Es posible que Arakawa se confundiera.

[5*] Diez años después de que Sega lanzara sus 3D Glasses, algunas pequeñas empresas diseñaron productos que utilizaban exactamente la misma tecnología para mejorar la experiencia de los juegos de PC.

---

[1] Pitta, Julie, «This Dog Is Having a Big Day», *Forbes* (22 de enero de 1990): 106.

[2] «Please Daddy», *The Economist* (2 de diciembre de 1989): 35.



El juego legal

Un «programa de ordenador» es un conjunto de órdenes o instrucciones que se emplean en un ordenador de forma directa o indirecta para conseguir un resultado concreto.

Congreso de Estados Unidos[1]

Aunque todos los programas de ordenador existen como impulsos eléctricos, el Congreso extendió explícitamente los derechos de autor de las obras literarias a los programas de ordenador.[2]

Jueza Fern M. Smith, Tribunal de Distrito para el Distrito Norte de California

Si apilaras todos los documentos de mis apariciones en juzgados y las midieras, es posible que llegaran a unos sesenta centímetros. Si juntaras el papeleo de todos los casos de Magnavox, llegaría como mínimo a sesenta metros, suficiente para llenar dos unidades de un almacén privado de Chicago.

Ralph Baer, ex jefe del departamento de diseño de equipo de Sanders Associates

Decisiones duraderas

Las compañías de videojuegos empezaron a demandarse entre ellas antes de que se hubiera acuñado siquiera la palabra «videojuego». Ya en 1973, un año después de la llegada de *Pong*, Magnavox, el primer fabricante de consolas, demandó a Atari, la primera empresa de recreativas con éxito comercial. En aquella época nadie sabía si llamar a *Pong* un «juego de ordenador» o un «juego de televisión».

Ha habido muchos pleitos a lo largo de la historia de los videojuegos. Muchos de esos pleitos, como la protección por parte de Magnavox de las patentes de sus tecnologías, dieron lugar a juicios insignificantes o acuerdos extrajudiciales. Pero las sentencias de otros casos tuvieron consecuencias importantes para la futura protección de los derechos de autor y las acciones antimonopolio.

Data East contra Epyx

En 1984, Data East lanzó un juego llamado *Karate Champ*. Aunque no era el primer juego de lucha para dos jugadores,[1*] sí que fue el primero de torneos de artes marciales para dos jugadores y el precursor de un género que se volvería muy popular a principios de la década de 1990. En *Karate Champ* los jugadores controlaban a un experto en artes marciales que tenía que enfrentarse a varios adversarios controlados por la máquina en un torneo. (*Karate Champ* también permitía jugar a dos personas a la vez). Contaba con bloqueos, patadas y puñetazos muy realistas y unos personajes grandes y de aspecto relativamente humano. El juego tuvo un éxito moderado

en los salones recreativos.

En octubre de 1985, Data East sacó una versión doméstica de *Karate Champ* para el ordenador Commodore 64. Un mes después, la empresa británica System III lanzó un juego similar llamado *Internacional Karate*. Cuando la empresa californiana Epyx licenció el juego y lo lanzó como *World Karate Championship* para Commodore 64 en abril de 1986, Data East llevó a Epyx a los tribunales alegando que «la apariencia general, la compilación y la secuencia audiovisual del videojuego *World Karate Championship* infringen los derechos de autor de *Karate Champ*». Data East también aducía que *World Karate Championship* infringía sus derechos de marca registrada y de imagen. El caso se asignó al juez William A. Ingram del Tribunal de Distrito para el Distrito Norte de California.

Al analizar ambos productos, el juez Ingram encontró varios puntos en común que apoyaban la demanda de Data East:

1. A. Ambos juegos tenían catorce movimientos.
2. B. Ambos juegos tenían opción para dos jugadores.
3. C. Ambos juegos tenían opción para un jugador.
4. D. En ambos juegos se podían realizar saltos mortales hacia delante o atrás y golpes de media vuelta.
5. E. En ambos juegos se podía realizar un golpe de revés en cuclillas con el talón levantado del suelo.
6. F. En ambos juegos se podía realizar un gancho.
7. G. En ambos juegos se podía realizar un barrido.
8. H. En ambos juegos se podía realizar una patada voladora.
9. I. En ambos juegos se podía realizar una patada baja.
10. J. En ambos juegos se podía caminar hacia detrás.
11. K. En ambos juegos cambiaban los escenarios.
12. L. Ambos juegos tenían rondas de 30 segundos.
13. M. Ambos juegos tenían un árbitro.
14. N. En ambos juegos aparecían las palabras «*begin*», «*stop*», «*white*» y «*red*» en un bocadillo tipo cómic sobre el árbitro.
15. O. Ambos juegos recompensaban con 100 puntos por quedar segundo.[3]

World Karate Championship tomaba más elementos prestados de *Karate Champ*. Los personajes de los dos juegos llevaban quimonos de karate de color rojo o blanco y ambos tenían rondas de bonificación en las que los jugadores ganaban puntos adicionales por romper ladrillos o esquivar peligros. El tribunal reconoció que, como ambos juegos retrataban un campeonato de karate, era inevitable que hubiera similitudes. El karate en general y los torneos de karate en particular incluyen elementos comunes como los quimonos, ciertos movimientos y los árbitros. Los combates de karate en un torneo consisten en dos luchadores que van ganando puntos por realizar maniobras de combate. Los combates los puntúan unos árbitros que otorgan puntos por los diversos movimientos. En la sentencia, el juez Ingram también recalcó que ambos juegos se desarrollaron para el ordenador Commodore y que compartían ciertas restricciones inherentes a la plataforma. A pesar de todo ello, el juez vio que había demasiadas similitudes:

> El Tribunal de Distrito considera que, salvo la calidad gráfica de las expresiones en la versión de Epyx, parte de la tabla de puntuación, la apariencia física del árbitro y pequeñas particularidades en las «fases de bonus», los juegos de Data East y Epyx son cualitativamente idénticos. [4]

Basándose en esas conclusiones, el juez Ingram ordenó a Epyx retirar *World Karate Championship* e *International Karate*. No obstante, su decisión quedó anulada por el juez Stephen S. Trott de la Corte de Apelaciones de Estados Unidos, para el Noveno Circuito.

> Para establecer una infracción de derechos de autor, Data East debe demostrar que está en posesión legítima de una marca registrada y que Epyx ha «copiado» esa propiedad intelectual. No hay lugar a dudas de que Data East tiene registrada la licencia audiovisual de todas las versiones de «Karate Champ». En consecuencia, solo resta determinar si Epyx ha copiado «Karate Champ». Aunque suene sencillo y directo, no lo es.[5]
>
> Según Trott, no había pruebas directas de que System III, la desarrolladora original de *International Karate*, tuviera acceso a la versión de *Karate Champ* para el ordenador

> Commodore 64. Reprodujo la lista de similitudes y las consideró todas inherentes al deporte del karate. Para Trott, «el karate no es susceptible de [sic] una reimaginación en su totalidad».[2*] En su sentencia, el juez afirmó que las únicas partes del juego que se podían considerar protegidas por derechos de autor eran aquellas en las que Data East había añadido contribuciones artísticas, es decir, la tabla de puntuación y los escenarios. Pero esas eran las partes en las que más notables eran las diferencias entre *Karate Champ* y *World Karate Championship*.
>
> Basándose en esas dos características, ningún chico de 17,5 años en sus cabales podría concluir que ambos productos son sustancialmente similares. En consecuencia, tampoco constituyen fundamento para considerar que los derechos de autor de Data East han sido infringidos.[6]

Trott dictaminó a favor de Epyx y anuló la decisión de Ingram, por lo que Epyx pudo seguir distribuyendo *World Karate Championship*. Aquella decisión tendría mucho peso en otras posteriores, entre ellas otro caso relacionado con Data East. En 1993, Capcom lanzó el juego *Street Fighter II*, que se convirtió en todo un éxito en las recreativas a nivel internacional. Poco después de que el juego llegara a los sistemas domésticos, Data East publicó el juego de lucha *Fighter's History*, que tenía luchadores y movimientos similares. Capcom llevó a Data East a los juzgados, alegando que el juego infringía derechos de autor, pero los tribunales sentenciaron a favor de Data East.

Atari Games Corporation contra Nintendo of America

En 1985 Steven Ross, el presidente de Warner Communications, dividió Atari en dos empresas y vendió acciones de ambas. Un 75 por ciento de Atari Corporation, que antes era el departamento de productos de consumo, fue a manos de Jack Tramiel. Ross conservó un 40 por ciento de Atari Games Corporation, el departamento de recreativas, y vendió el resto a Masaya Nakamura, fundador de

Namco. Nakamura esperaba desarrollar una buena relación entre ambas empresas, pero el acuerdo no llegó a satisfacerlo del todo y decidió vender su parte de Atari. Con el apoyo de Time Warner y un grupo de empleados, Hideyuki Nakajima, el hombre que Nakamura había enviado a gestionar la división estadounidense de Namco, compró Atari Games en 1987.

Se suele recordar a Nakajima como un hombre inteligente y muy amigable, con una historia muy extensa en la industria de los videojuegos.[3*] Cuando Nolan Bushnell abrió Atari Japan en 1973, contrató a Nakajima para dirigirla. Un año después, Bushnell vendió la empresa a Namco y Nakamura contrató a Nakajima para que siguiera encargándose de ella.

> Era muy «estadounidense» para tratarse de un japonés. Tienen una cultura muy diferente a la nuestra, pero es como si aquel hombre fuera un estadounidense con acento japonés. Era una persona muy educada. Recuerdo que en una convención de Atari en Hilton Head le hice una pregunta un tanto filosófica sobre la industria y él me miró y respondió algo como: «Es raro que el predicador haga ese tipo de preguntas».
>
> Me dejó descolocado. Uno de los pesos pesados de Namco y Atari me había llamado «el predicador».
>
> **Eddie Adlum, editor de *RePlay***

Poco después de hacerse con Atari, Nakajima decidió sacar provecho a algunos juegos de recreativa de Atari lanzándolos como productos de consumo. No pudo publicarlos con la marca de Atari porque los derechos de productos de consumo de la marca Atari pertenecían a Atari Corporation. En lugar de eso, Nakajima fundó una filial de Atari Games llamada Tengen.[4*]

En aquella época la única salida viable para los videojuegos era el lucrativo mercado de Nintendo Entertainment System (NES). Sega no permitía licenciar juegos para Master System y la Atari 7800 apenas había logrado hacer mella en el mercado. Nakajima sabía que necesitaría convertirse en licenciatario de Nintendo para entrar en la industria, por lo que organizó una reunión con el presidente Minoru Arakawa y el vicepresidente Howard Lincoln en 1987 para negociar

los términos del acuerdo de licencia.

Nakajima quería conseguir privilegios especiales que otros licenciatarios no habían obtenido.[5*] Como era la única empresa que tenía acceso al catálogo de Atari, Nakajima creía que Tengen tenía mucho más que aportar, pero Arakawa insistió en que todos los licenciatarios tenían que someterse a las mismas condiciones. Nakajima terminó por aceptar los términos de Nintendo y firmó como licenciatario en diciembre de 1987. Pero Arakawa y Lincoln no sabían que estaban cayendo en una trampa.

Se desconoce si Nakajima tuvo intención alguna vez de respetar aquel acuerdo, pero los ingenieros de Atari ya habían empezado a intentar burlar la seguridad de la Nintendo Entertainment System un año antes de que se firmara el contrato. (La NES tenía un chip de seguridad diseñado a medida que usaba un protocolo llamado «Programación 10NES», que detectaba cartuchos no autorizados y evitaba que funcionaran en la consola).

> El primer intento de Atari para analizar y reproducir el sistema de seguridad de la NES tuvo lugar en 1986. Atari trató de descifrar el programa 10NES vigilando la comunicación entre el chip maestro y el esclavo, pero no lo consiguió. Los analistas de Atari emplearon productos químicos para levantar capas de los chips de NES y examinar microscópicamente el código objeto.[6*] Pero aun así, Atari no logró descifrar lo suficiente el código como para reproducir el sistema de seguridad de la NES.[7]
>
> **Jueza Fern M. Smith**

Nintendo Co. Ltd. no tenía aquel sistema de seguridad cuando la Famicom se lanzó en Japón. El sistema se diseñó para la NES y consistía en un chip especial que se incluía en todas las consolas y cartuchos. Los chips funcionaban de manera análoga a una llave y una cerradura, intercambiando señales durante el proceso de inicializado. La NES se limitaba a no hacer nada si el cartucho introducido no contaba con el chip de seguridad, y los ingenieros de Atari fueron incapaces de reproducirlo.

En 1988, cuando Nakajima aceptó lanzar versiones licenciadas de *Pac-Man, RBI Baseball* y *Gauntlet*, sus abogados dieron con otro

método para analizar el chip de seguridad. Obtuvieron ilegalmente una copia del programa 10NES por medio de la Oficina del Derecho de Autor, firmando una declaración jurada en la que aseguraban necesitarla para una demanda por infracción de derechos de autor que Nintendo había interpuesto contra ellos. La demanda era completamente ficticia.

> Después de descifrar el programa 10NES, Atari desarrolló su propio programa, llamado Rabbit, para saltarse la seguridad de la NES. El programa Rabbit generaba unas señales que no se podían diferenciar de las del 10NES… Y permitió a Atari poner a la venta productos para NES sin pasar por las estrictas condiciones de las licencias de Nintendo.[8]
>
> **Jueza Fern M. Smith**

Presentar aquella declaración jurada falsa fue un error que afectaría a Atari en litigios posteriores. Según afirman varias fuentes, había un equipo de ingenieros de Atari empleando la «técnica de la Muralla china» para descifrar el código del 10NES y estaba a punto de lograrlo. Pero al obtener una copia ilegal de aquel código de la Oficina del Derecho de Autor, Atari derribó su propia muralla.

> Un asistente jurídico acudió a la Oficina del Derecho de Autor, consiguió la información y se la mostró a alguien de Atari. El propio hecho de que accediera a ella implicaba que alguien tenía esa información y la había compartido con alguien de Atari, lo que implicaba que teníamos conocimiento de ella. ¡Todo fue una cagada de un asistente jurídico!
>
> **Ed Logg, diseñador de juegos de Atari Games Corporation**

El 12 de diciembre de 1988, cuando ya había sacado al mercado tres juegos licenciados para NES y tenía una comprensión plena del márketing y la seguridad de la consola, Atari demandó a Nintendo alegando que «empleaba de forma ilícita sus patentes y su dominio del mercado para ejercer el monopolio en la industria de los videojuegos domésticos». Atari pidió 100 millones de dólares en daños y perjuicios. Las cartas estaban sobre la mesa. Gracias al acuerdo de licencia original, Atari ya tenía acceso a los minoristas. Y gracias a la

Oficina del Derecho de Autor, había desentrañado del todo la tecnología de la NES. Atari ya podía fabricar sus propios cartuchos y aquella demanda serviría como ataque preventivo ante cualquier requerimiento que les pudiera interponer Nintendo a partir de ese momento.

Lo que no queda claro de este caso es por qué Hideyuki Nakajima optó por una táctica tan agresiva contra Nintendo. Algunos piensan que quizá todo se remontara a los desacuerdos con las licencias que hubo entre Hiroshi Yamauchi, presidente de Nintendo, y Masaya Nakamura, presidente de Namco. Nakamura tuvo un trato preferente la primera vez que Namco firmó un contrato como licenciatario de Nintendo, pero cuando expiró, el nuevo contrato ya no incluía aquellas ventajas. El cambio de las cláusulas llevó a un furioso rifirrafe entre Nintendo y Namco.

> El señor Yamauchi intentó quitarnos todas las ventajas del contrato que Namco había obtenido por ser el primer licenciatario, y nuestra relación se resintió como consecuencia. Me enfadé mucho en aquel momento, pero ahora que echo la vista atrás, me doy cuenta de que solo era parte de su filosofía empresarial. No debería haberme enfadado, aunque reconozco que lo estaba, y mucho. Pero no le guardo rencor.
>
> Si se tiene en cuenta la experiencia y la profundidad de los conocimientos técnicos de Namco, que han quedado patentes gracias el éxito de sus juegos, es posible que Nintendo perdiera mucho más que Namco con esa actitud.
>
> **Masaya Nakamura, fundador de Namco**

Un acontecimiento que quizás agravara el resentimiento de Hideyuki Nakajima por Nintendo (y por Minoru Arakawa en particular) fue una pequeña cena de empresa que tuvo lugar en casa de Arakawa en agosto de 1988 y a la que Nakajima acudió como invitado. Según varias fuentes, Arakawa, Howard Lincoln y Nakajima habían terminado de cenar y salieron a tomar el aire para hablar un rato. Estando fuera, Arakawa, que era famoso por echarse pequeñas siestas cuando lo necesitaba, se quedó dormido unos minutos. Según Lincoln, Nakajima parecía ofendido cuando se fue del lugar aquella noche. (Es posible que Nakajima se ofendiera por la siesta de

Arakawa, pero cabe resaltar que por aquel entonces Atari ya había usado la declaración jurada falsa para obtener la copia del 10NES).

> He escuchado esa historia muchas veces y no creo que influyera para nada en la decisión de las licencias. Lo que sé es que ya había muchas desavenencias entre Nintendo y Atari Games. Quizá nunca lleguemos a conocer las verdaderas causas, pero dudo mucho de que fuera la siesta del señor Arakawa delante de Hide. Creo que Hide era una persona madura.
>
> **Ted Hoff, ex vicepresidente sénior de ventas y *márketing* de *Atari Games Corporation***

Nakajima adoptó una inesperada postura agresiva contra Nintendo, y Arakawa respondió con una paciencia muy poco propia de él con Atari Games. Desde la demanda de Universal Pictures a causa de *Donkey Kong*, Nintendo se había ganado fama de sacar provecho de sus acciones legales. Sin embargo, en aquel caso Nintendo esperó once meses antes de responder a las acusaciones de Atari interponiendo ellos otra demanda. En noviembre de 1989 Nintendo interpuso una contrademanda y acusó a Atari de infracción de patentes, incumplimiento de contrato, competencia desleal e interferencia torticera con relaciones contractuales. Antes de presentar la demanda, Nintendo tomó otras medidas y envió cartas a los vendedores para advertirles de que no distribuyeran productos de Tengen. Las tiendas que vendieran aquellos cartuchos después de haber sido advertidas también serían objetivo de acciones legales.

Aquella estrategia pilló por sorpresa a Atari y se demostró muy efectiva. Nintendo tenía el producto más lucrativo de la industria juguetera de la época y muchos minoristas habrían tenido que cerrar, sin más, en caso de que Nintendo les cortara el suministro. Los cartuchos de Nintendo eran de los pocos juguetes que se vendían bien durante todo el año. Algunos vendedores como Toys “R” Us consideraron la opción de desatender las advertencias de Nintendo, pero todas las grandes cadenas terminaron retirando los cartuchos de Tengen de sus estanterías y rechazando los posteriores envíos. Con todo aquel caro inventario y sin manera de ponerlo a la venta, Atari solicitó a los tribunales que detuvieran las amenazas de Nintendo a sus

clientes. La jueza Fern Smith respondió ordenando a Atari y Nintendo que dejaran de interferir con los clientes del otro. Ambas empresas recurrieron la decisión, que quedó sin efecto para ambas partes, lo que permitió a Nintendo seguir amenazando a los vendedores que distribuían productos de Tengen.

En los tribunales el caso siguió la misma tónica: los abogados de Atari conseguían pequeñas ventajas que luego se volvían contra ellos. Intentaron argumentar que el flujo de datos que enviaba el chip de seguridad durante del proceso de autenticación no estaba protegido por derechos de autor. Era cierto. Las leyes de *copyright* que protegen los programas de ordenador afirman a las claras que, aunque los programas en sí pueden estar protegidos por derechos de autor, los datos que producen no. Según esa interpretación, Atari estaba en su derecho de copiar los datos que creaba el 10NES.

Atari también alegó que la política de seguridad de Nintendo daba a la empresa una ventaja injusta en el mercado y que duplicar el código era la única manera de entrar en él. Atari llevó el caso un poco más allá y llegó a solicitar información que garantizase la compatibilidad con las futuras consolas de Nintendo. Pero la jueza rechazó aquella petición.

> Al exigir a los desarrolladores independientes de videojuegos que estudien a fondo un sistema de seguridad en particular y descubran qué instrucciones programáticas concretas son necesarias para la compatibilidad actual, los fabricantes de consolas cuentan con un periodo de tiempo limitado en el que controlan el mercado de juegos compatibles. En ese periodo de tiempo, es probable que algunos desarrolladores third-party establezcan acuerdos de licencia con Nintendo, sobre todo si cuentan con medios limitados. Pero después de un periodo de tiempo relativamente corto, otros desarrolladores entrarán en el mercado con productos compatibles pero desarrollados de forma independiente. Además, si los desarrolladores third-party que han firmado un acuerdo de licencia consideran posteriormente que los términos de ese acuerdo son demasiado onerosos, siguen teniendo la opción de realizar ingeniería inversa con el sistema de seguridad una vez expire ese acuerdo. En consecuencia, la alegación de uso legítimo que permite la copia en términos de compatibilidad actual

> equilibra los incentivos de ambas partes, los desarrolladores de videojuegos y los fabricantes de consolas.
>
> La extensión que reclama Atari destruiría este equilibrio al eliminar el tiempo de ventaja del que disponen los fabricantes de consolas.[9]
>
> **Jueza Fern M. Smith**

El caso se redujo a unos pocos puntos clave. Como Atari no cuestionaba que Nintendo fuera propietaria del 10NES, el juicio giró en torno a dos preguntas muy concretas: 1) ¿era Rabbit una copia directa de 10NES?, y 2) ¿necesitaban las empresas copiar el programa para poder competir en el mercado? El problema de la copia se resolvió cuando Nintendo demostró que Atari había duplicado algunas partes no funcionales del código del 10NES.

> Este tribunal considera que la existencia de ciertos elementos en el código del programa Rabbit que no ejercen otra función que autenticar la consola establecen firmemente que se trata de una copia ilícita.[10]
>
> **Jueza Fern M. Smith**

Los abogados de Nintendo también lograron demostrar que había más de una manera de evitar los métodos de seguridad de la NES y que Atari no necesitaba las copias obtenidas de manera ilegal de la Oficina del Derecho de Autor para acceder a la NES.[7*] La jueza falló a favor de Nintendo, pero aquello solo fue el principio de la batalla contra Atari.

Tetris

El mayor afectado de la guerra entre Nintendo y Atari Games fue la versión de Tengen de *Tetris*, un juego creado por el matemático soviético Alekséi Pázhitnov cuando trabajaba en el departamento de informática de la Academia de las Ciencias de Moscú. Pázhitnov creó un programa de ordenador en el que los jugadores tenían que organizar

figuras geométricas bidimensionales. Los bloques caían desde la parte superior de la pantalla y los jugadores tenían que rotarlos y colocarlos antes de que aterrizaran. Si los jugadores conseguían formar con ellos líneas perfectas y completas, los bloques desaparecían. Si la línea no estaba completa, se quedaban en la pantalla y se iban apilando. El juego terminaba cuando los bloques llegaban hasta la parte superior de la pantalla.

Pázhitnov desarrolló el juego en un Electronika 60, un ordenador antiguo que era el clon ruso de los ordenadores PDP (Programmable Data Processor) que había desarrollado Digital Equipment para el Departamento de Defensa de Estados Unidos.[8*] Como su ordenador solo podía mostrar en pantalla caracteres alfanuméricos, Pázhitnov se alió con Vadim Gerasimov, un programador joven y muy bueno que tenía acceso a un PC, para crear una interfaz más agradable a la vista para el juego.

En 1986, un amigo de Pázhitnov envió una copia de *Tetris* al Instituto de Informática de Budapest en Hungría. Fue allí donde Robert Stein, el presidente de una empresa de *software* londinense llamada Andromeda, vio el juego por casualidad.

> En algún momento de 1986, Robert Stein estaba en Hungría y vio Tetris… una de las copias pirateadas que corrían. Antes no las llamaba pirateadas, iba por ahí regalándolas yo mismo. Le pareció un juego muy bueno y se puso en contacto con el Centro de Informática para licenciarlo y publicarlo. El pobre no tenía ni idea de lo que era tratar con rusos, enfrentarse a la burocracia rusa.
>
> **Alekséi Pázhitnov, creador de *Tetris***

Stein contactó con la Academia de las Ciencias de Moscú y negoció con Pá–zhitnov por los derechos de *Tetris*. Stein creía que Pázhitnov tenía autoridad para firmar un acuerdo con él y empezó a llamar a ejecutivos de las grandes empresas de *software* para ofrecerles la licencia del juego. Vendió los derechos europeos para una versión de ordenador de *Tetris* a Mirrorsoft y los estadounidenses a Spectrum Holobyte, empresas financiadas por el magnate de la edición Robert Maxwell. Stein no había tenido en cuenta las dificultades de hacer tratos con los soviéticos, de modo que cedió aquellos derechos

antes de haberlos obtenido. Mirrorsoft y Spectrum Holobyte lanzaron versiones de *Tetris* en enero de 1988. Los soviéticos no firmaron hasta el mes siguiente el contrato de Stein, que le otorgaba los derechos de las versiones de *Tetris* para ordenadores personales que se crearan para el mercado occidental.

> Al final vino y nos dijo: «Vale, quiero los derechos de esto, de esto y de esto otro». Le dimos los derechos para las versiones de PC porque se los habíamos prometido y fue en ese momento cuando se legalizó la situación. Pero el juego ya estaba en las estanterías y creo que también había vendido los derechos para consolas sin nuestro permiso. No tardó en venir a pedirnos todos los derechos, pero no sabíamos quién narices era ese hombre.
>
> **Alekséi Pázhitnov**

Entonces empezaron los malentendidos. Spectrum Holobyte vendió los derechos japoneses de *Tetris* para las versiones de ordenador y recreativas a un empresario llamado Henk Rogers, que tenía contacto con Nintendo. Al mismo tiempo, Mirrorsoft vendió los mismos derechos a Atari Games. Mirrorsoft tenía más poder entre las empresas de Maxwell, por lo que los derechos se los quedó Atari. Luego, Atari vendió los derechos japoneses para la versión de recreativas a Sega Enterprises y los de consolas y PC a Rogers. Pero nadie se dio cuenta de que Stein nunca había sido propietario de los derechos con los que se cerraron todos aquellos tratos.

Después de analizar varios de aquellos acuerdos, Rogers descubrió que nadie se había hecho con los derechos de *Tetris* para consolas portátiles, por lo que viajó a Moscú y se reunió con los soviéticos. Confiaba en obtener esos derechos en calidad de agente de Nintendo. Nintendo se preparaba para anunciar la Game Boy y Arakawa pensó que *Tetris* sería un juego perfecto para liderar el catálogo inicial de su nueva consola portátil. Cuando Rogers llegó a Moscú, los soviéticos lo sorprendieron al ofrecerle también los derechos a nivel mundial de la versión de consolas. Él creía que Atari y Mirrorsoft eran los propietarios de aquellos derechos y le daba miedo tener que enfrentarse a esas empresas en los juzgados, por lo que Rogers hizo que Nintendo entrara en las negociaciones. El 22 de marzo de 1988,

Howard Lincoln y Minoru Arakawa firmaron un contrato con los representantes de Electronorgtechnica (ELORG), la agencia soviética que se encargaba de la transacción, y adquirieron los derechos mundiales para las versiones de consola de *Tetris*.

Pero Atari Games ya había empezado a trabajar por medio de Tengen en una versión de *Tetris* para la NES.

> Yo estaba presente cuando se cerró el acuerdo por Tetris. La del Tetris es una historia muy interesante, y a día de hoy la gente de Tengen sigue creyendo que los rusos jugaron a dos bandas. Se negociaba por la licencia de aquel producto y, casi al mismo tiempo, dos empresas se hicieron con los derechos. Fabricamos Tetris, lo pusimos a la venta y llegó a convertirse en todo un número uno en ventas para la plataforma de Nintendo.
>
> **Ted Hoff**

El 31 de marzo, nueve días después de firmar el contrato en Moscú, Lincoln y Arakawa enviaron un fax a Hideyuki Nakajima para informarle de que Nintendo se había hecho con los derechos para consola de *Tetris*. Dos semanas después y a la chita callando, Atari Games registró los derechos de autor del juego.

Atari lanzó su versión Tengen de *Tetris* en mayo de 1989, y Nintendo la suya un mes después. La versión Tengen, desarrollada por el veterano diseñador de recreativas Ed Logg,[9*] tenía dos modos: para un jugador o para dos y un aspecto casi idéntico al de las recreativas. La versión de Nintendo era para un solo jugador. La opinión de la prensa especializada fue casi unánime: Tengen había realizado un mejor trabajo.

El juez Smith, que se había encargado del caso de duplicación del programa 10NES por parte de Atari, también presidió el caso *Tetris*. El juicio se basaba en determinar quién poseía legalmente el juego. Las posibilidades de Nintendo eran mucho mayores. Tenían acuerdos firmados con oficiales soviéticos que confirmaban la venta y también una nota firmada por Stein en la que describía los equipos como ordenadores personales que contaban con, entre otras cosas, teclado y monitor. Al ver que Nintendo tenía todas las de ganar si llegaban a juicio, el juez Smith aceptó la petición de Nintendo de obligar a Atari

a retirar el cartucho. Y el caso terminó sin ir a juicio. El 13 de noviembre de 1989, Smith lo canceló y dictaminó que Nintendo era la propietaria de los derechos del juego.

> A día de hoy, cualquiera te dirá que el mejor Tetris era la versión para dos jugadores que salió en la consola de Nintendo y desarrolló Tengen. Sin duda aquel era el mejor Tetris. Llegó un punto en el que, en las secciones de clasificados de las revistas de videojuegos, la gente llegó a ofrecer 300 dólares por un cartucho de Tetris de Tengen.
>
> Había 268.000 de ellos guardados a buen recaudo en la calle Sycamore de la ciudad de Milpitas. Si alguien se llega a enterar de que había tantos y que cada uno de ellos valía 300 dólares, es posible que hubieran intentado forzar la cerradura. Pero estaban guardados en secreto. Aquellos cartuchos nunca se pusieron a la venta. Cuando dejé la empresa hace dos años, los cartuchos seguían allí guardados bajo llave. Tengo entendido que acabaron destruyéndolos.
>
> **Ted Hoff**

Nintendo vendió más de tres millones de copias del cartucho de *Tetris* para NES y más de 40 millones del de Game Boy. (El juego se puso a la venta con la consola). Pázhitnov, el creador del juego, no recibió ningún dinero por los derechos de autor de esas ventas, pero su asociación con el juego le permitió emigrar a Estados Unidos. En 1996, todos los derechos que había vendido ELORG expiraron y volvieron a manos de Pázhitnov. Con la idea de ayudar a Pázhitnov a que por fin obtuviera beneficios de su juego, Henk Rogers fundó con él Tetris Company, Llc., una empresa que controlaría todos los derechos del juego. Desde aquel momento, toda empresa que quisiera desarrollar juegos basados en *Tetris* tenía que comprar los derechos a Pázhitnov.

Sega Enterprises, Ltd. contra Accolade, Inc.

> En un caso de derechos de autor, lo normal es que el propietario de esos derechos se enfrente a alguien que hace

un uso indebido de la marca o intente ofrecer bienes o servicios como si fuese el propietario de la marca. El afectado suele alegar que no se hace un uso indebido, que no hay lugar a confusión o que por algún otro motivo no se incumple la ley. Este caso es diferente. En él, ambas partes coinciden en que la marca se ha usado de forma indebida, en que existe etiquetado ilícito y en que puede llevar a la confusión. El problema aquí es determinar cuál de las partes es la principal responsable.[11]

Juez Stephen Reinhardt

En 1984, Bob Whitehead y Alan Miller, dos de los programadores originales del VCS que habían abandonado Atari para fundar Activision, registraron una nueva empresa de *software* llamada Accolade. Accolade empezó siendo una empresa de juegos de ordenador, pero cuando Sega lanzó la Genesis en 1989, Whitehead y Miller decidieron crear versiones de algunos de sus juegos de PC para la nueva consola.

Tenían acuerdos de licencia con unas treinta empresas y aquellos acuerdos resultaron ser muy caros. Había que pagarles entre 10 y 15 dólares por cartucho además de los costes de fabricación, por lo que el coste para el desarrollador independiente llegaba a ser el doble. El resultado último era que el consumidor final pagaba mucho más por cada cartucho. Pero los acuerdos de licencia eran así y ellos tenían derecho a poner las condiciones de lo que consideraban un trato justo.

Decidimos no aceptar aquel trato y nos pusimos a estudiar el sistema por nuestra cuenta para descubrir cómo desarrollar para él, y luego pusimos a la venta varios juegos.

Alan Miller, cofundador de Accolade

Mike Lorenzen lideró un equipo de ingenieros de Accolade que compró una consola Genesis y tres cartuchos, y luego cablearon la consola para poder imprimir el código ejecutable de los juegos. Compararon el código de los distintos juegos para ver qué partes se repetían, suponiendo que todos los juegos usarían las mismas instrucciones para desactivar los sistemas de seguridad que Sega hubiera implementado en la Genesis. Con aquella información crearon un «manual de desarrollo» para crear juegos de Genesis.

> Según Accolade, en aquel momento no copiaban programas de Sega: se limitaban a la información relativa a las especificaciones de la interfaz de la Genesis presente en el manual de desarrollo. Accolade asegura que, con la excepción de esas especificaciones de la interfaz, no hay código en sus juegos que se derive en ningún modo de la observación del código de Sega.[12]
>
> **Juez Stephen Reinhardt**

Accolade puso a la venta *Ishido*, su primer juego para Genesis, en 1990. Se había lanzado una versión para ordenadores personales Macintosh y PC y era un juego estratégico de tablero del mismo estilo que el *Go*.

Al igual que Nintendo, Sega creó sistemas de seguridad en sus consolas para protegerse contra piratas informáticos y editoras sin licencia. En 1990, la empresa anunció la Genesis III, una versión levemente modificada de la consola Genesis que contaba con un sistema de seguridad que había desarrollado una empresa externa, llamado Trademark Security System (TMSS).

> La última versión de la Genesis, la «Genesis III», incorpora el TMSS. Cuando se inserta un cartucho de juego, el microprocesador de la consola busca en el programa de cuatro bytes de datos que forman la palabra «S-E-G-A» (el llamado «código de inicialización del TMSS»). Si la Genesis III encuentra dicho código en el lugar correcto, el juego se da por compatible y funciona en la consola. En ese caso, el código de inicialización del TMSS muestra en la pantalla durante unos tres segundos un mensaje que reza: «produced by or under license from sega enterprises ltd» (el «Mensaje de Sega»).[13]
>
> **Juez Stephen Reinhardt**

Con Genesis III, Sega estableció un sistema de autenticación doble. Para fabricar cartuchos no licenciados, los desarrolladores de *software* tenían que descubrir la manera de desbloquear el sistema de seguridad y luego exponerse a acusaciones de falsedad intencionada, ya que el TMSS era el encargado de activar aquel mensaje de licencia. Aunque todos los juegos autorizados eran compatibles con la Genesis

III, *Ishido* no funcionaba en la nueva consola. Pero Accolade no fue consciente de ello hasta el Consumer Electronic Show de invierno que tuvo lugar en enero de 1991, cuando Sega realizó una demostración de la nueva versión de la Genesis con el cartucho de *Ishido*. Por aquella época, la compañía se disponía a lanzar cinco juegos.

Al verse en aquella situación tan vulnerable, los ingenieros de Accolade se pusieron manos a la obra para descubrir qué parte del código usaban los cartuchos autorizados para cumplir las condiciones del TMSS. La respuesta la encontraron en un pequeño segmento de la secuencia de arranque del código, que no tenía una función definida. Lorenzen lo descubrió durante sus primeros intentos de realizar ingeniería inversa y hasta llegó a enviar una circular a Miller en la que afirmaba que «es posible que algún futuro periférico de Sega lo requiera para poder inicializarse».[14] Aquella secuencia de código se añadió a juegos como *Star Control, Handball, Turrican* y *Mike Ditka Power Football* antes de que Accolade los distribuyera en el mercado. Accolade lanzó un quinto juego, *Onslaught*, pero el código del juego no incluía el archivo del TMSS en la ubicación correcta y no se ejecutaba en las consolas Genesis III.

El 31 de octubre de 1991, Sega Enterprises demandó a Accolade por violación de marca registrada y competencia desleal. Un mes después, Sega añadió la infracción de derechos de autor a su demanda. Accolade interpuso una contrademanda y acusó a Sega por falsa denominación de origen y competencia desleal. Entre otras cosas, aquella contrademanda afirmaba que Sega había dañado la imagen pública de Accolade al atribuirse falsamente la autoría de juegos no licenciados.

El juez Robert F. Peckham, que había presidido casos similares y al que se tenía por comprensivo con los emprendedores, debería haber sido el encargado del caso.

> En un primer momento el caso cayó en manos de un juez federal de San Francisco llamado Peckham, al que ya conocíamos. Habíamos sido los demandantes en un caso de infracción de derechos de autor y conocíamos su opinión sobre la aplicación de las leyes de derechos de autor y la propiedad intelectual en lo referente a la informática. Pensábamos que habíamos tenido mucha suerte.

> Pero por desgracia, le dio un ataque al corazón cuando empezábamos con el caso y recayó en otra persona. Una jueza federal recién incorporada, llamada Barbara Caulfield, que era un desastre.
>
> **Alan Miller**

Cuando las dos partes se reunieron en el juzgado, Sega pidió a la jueza Caulfield que prohibiera a Accolade fabricar juegos compatibles con la Genesis y que desistiera de realizar más intentos de ingeniería inversa con la consola. Por su parte, Accolade solicitó que Sega dejara de fabricar y vender consolas Genesis III.

Sega empezó el caso intentando establecer que los juegos de Accolade contenían reproducciones y adaptaciones ilegales de material de Sega Enterprises, Ltd. protegido por derechos de autor. Accolade defendió su posición apelando a la doctrina de uso legítimo.

> Los criterios a considerar para determinar si un uso particular es legítimo incluyen:
>
> 1. El propósito y la naturaleza del uso, en particular si dicho uso es de naturaleza comercial o tiene propósitos educativos sin ánimo de lucro.
> 2. La naturaleza de la obra protegida.
> 3. La cantidad e importancia de la parte que se usa en relación con la totalidad de la obra, y
> 4. El efecto que tiene su uso en el mercado potencial o el valor de la obra protegida.[15]
>
> **Jueza Barbara A. Caulfield**

En la sentencia, la jueza Caulfield afirmaba que la doctrina de uso legítimo no ofrecía ninguna protección a Accolade. Como Accolade era fabricante de juegos, los que producía para la Genesis tenían un claro ánimo de lucro. Competían en el mercado con los juegos autorizados de Sega y la jueza creía que, en efecto, podían reducir el valor de la propiedad intelectual de Sega.

> Los juegos en cartucho de Accolade compiten cara a cara con los de SEL [abreviación de la jueza para Sega Enterprises Ltd.], que con toda probabilidad ha perdido ventas debido a las copias de Accolade. Además, dado que el

código de seguridad de SEL no es una «obra publicada», debe aplicársele una definición más restrictiva de uso legítimo.[16]

Jueza Barbara Caulfield

En lo referente a los cargos por violación de marca registrada, la jueza Caulfield se puso de parte de Sega. En la sentencia, señalaba que Accolade había copiado el código S-E-G-A que activaba el logo de la empresa y el mensaje de licencia. Los abogados de Accolade alegaron que no había forma de saber si era el código TMSS lo que activaba los mensajes de licencia y marca registrada cuando se añadía a los juegos. Los ingenieros de Accolade solo habían llegado a la conclusión de que aquel pequeño archivo estaba presente en los juegos que funcionaban en la nueva consola y no en los que daban error. En la sentencia, la jueza Caulfield rechazó el argumento.

Accolade se atrevió a incluir código de SEL en sus juegos antes de que SEL lanzase la Genesis III al mercado y sin tener en cuenta las posibles consecuencias. La empresa asumió ese riesgo y ahora no puede atribuir la responsabilidad a SEL y SOA (Sega of America).[17]

Jueza Barbara Caulfield

Los abogados de Accolade argumentaron que la Genesis III no ejecutaba ningún juego a no ser que contuviera el código TMSS y que el código siempre activaba el mensaje de marca registrada. Aquel alegato perdió mucho peso, sin embargo, cuando testificó un ingeniero de Sega llamado Takeshi Nagashima. Nagashima aseguró que la competencia podía crear juegos que funcionaran en la Genesis III sin el código TMSS, y mostró dos cartuchos que no lo contenían. Cuando realizó la demostración con ellos ante el tribunal, los juegos se ejecutaron sin mostrar el mensaje S-E-G-A ni el de licencia. Sega aportó los cartuchos para que la defensa de Accolade los inspeccionara, pero se negó a permitir que los analizaran los ingenieros de la empresa y a revelar cómo se había modificado el código.

El 3 de abril de 1992, la jueza Caulfield dictó sentencia a favor de Sega y prohibió a Accolade «desmontar, traducir, convertir o adaptar»

el código presente en los juegos de Sega. También ordenó que Accolade dejara de fabricar, distribuir y desarrollar productos compatibles con Genesis. Aquella sentencia significaba que Accolade, una empresa relativamente pequeña, se había quedado colgada con miles de cartuchos que no servían para nada. Seis días después y a petición de Sega, la jueza Caulfield añadió la orden de que Accolade retirara del mercado todos los juegos compatibles con Genesis en diez días hábiles. Aquella orden se revocó rápido, pero el resto del requerimiento de Caulfield continuó teniendo efecto durante varios meses.

> Dictó un requerimiento que prohibía a Accolade hacer cualquier cosa con los cartuchos de Sega. No podíamos vender los cartuchos que habíamos desarrollado y teníamos que detener de inmediato la fabricación de todos nuestros productos relacionados con Sega. Aquello fue terrible. Para hacer frente a aquel requerimiento tuvimos que pagar más de medio millón de dólares en tasas legales y el daño comercial relacionado fue de entre 15 y 25 millones de dólares.
>
> La jueza se tragó el argumento de Sega de que no se podía permitir analizar sistemas informáticos para descubrir cómo funcionaban y, además, crear software competitivo gracias a ello. Fue un paso atrás fundamental en la manera que se habían desarrollado los productos en Silicon Valley y en todo el mundo desde siempre.
>
> **Alan Miller**

Accolade recurrió la sentencia y el caso pasó al juez Stephen Reinhardt de la Corte de Apelaciones de Estados Unidos para el Noveno Circuito el 20 de julio de 1992. El juez Reinhardt interpretó la doctrina de uso legítimo de una manera muy diferente a la jueza Caulfield. Para él, dicha doctrina sugería que cuando no había otra manera de entender el funcionamiento de un sistema y existía una razón legítima para hacerlo, la ingeniería inversa se podía considerar uso legítimo de una tecnología con derechos de autor. Aplicó un enfoque similar al mensaje falso de marca registrada.

> La cuestión es si un fabricante de productos informáticos puede prohibir a sus competidores en la fabricación de cartuchos el acceso a sus sistemas mediante el uso de

> código, basándose en que dicho uso tendrá como resultado la aparición de un falso mensaje de marca registrada. Nuestra afirmación se fundamenta en las políticas públicas que subyacen en las leyes. Mantenemos que cuando un fabricante de cartuchos competidor no tiene otra manera disponible o conocida de acceder al sistema, el empleo del código de inicialización no representa una violación aunque active un mensaje falso de marca registrada.[18]
>
> **Juez Stephen Reinhardt**

El juez Reinhardt afirmó que el archivo TMSS, que contenía unos 20 o 25 bytes de datos, era insignificante comparado con el juego completo, compuesto de entre 500.000 y 1.500.000. Según Reinhardt, los datos de aquellos juegos eran abrumadoramente originales y merecían competir en un mercado libre. Y creía que todo ello beneficiaba a los usuarios.

> No hay fundamentos para afirmar que el Ishido de Accolade haya afectado de manera significativa las ventas de Altered Beast de Sega, ya que un consumidor tiene la opción de comprar los dos. Y tampoco es de extrañar que un consumidor interesado en los deportes compre tanto Mike Ditka Power Football de Accolade como Joe Montana Football de Sega, sobre todo si se tiene en cuenta, como afirma Accolade, que ambos juegos no presentan un parecido sustancial.[19]
>
> **Juez Stephen Reinhardt**

Los abogados de Sega defendieron la sentencia original señalando que su cliente había invertido tiempo y dinero en diseñar y fabricar la Genesis. Y, a pesar de estar ya en el mercado, Sega continuaba invirtiendo millones de dólares en la publicidad de su consola. Etiquetaron a Accolade de «vividores» y acusaron a la empresa de beneficiarse de aquella inversión. Reinhardt rechazó el argumento apelando a la doctrina de «sudor de la frente».

Tampoco le impresionó la demostración de Nagashima en la que ejecutaba un cartucho de Genesis III sin que aparecieran los mensajes de marca registrada. Reinhardt afirmó que «como mucho, la declaración jurada de Nagashima demuestra que una persona que sepa cómo funciona el TMSS puede descubrir una forma de evitarlo». De la

misma manera que la jueza Caulfield había afirmado que Accolade había corrido un riesgo al añadir el código del TMSS y no se podía librar de las responsabilidades alegando que no sabía que usarlo conllevaría una violación de marca registrada, el juez Reinhardt sostenía que Sega era responsable de que el mensaje de marca registrada apareciera en un juego no autorizado.

> Sega se había arriesgado a sabiendas a dos consecuencias: el falso etiquetado de productos de la competencia y disuadir a otros competidores de fabricar juegos compatibles con la Genesis. Según la ley Latham, al menos la primera conducta es ilegal.[20]
>
> **Juez Stephen Reinhardt**

Aunque no llegó a absolver por completo a Accolade de todos los delitos, el juez Reinhardt anuló los requerimientos de la jueza Caulfield. Las consecuencias de la resolución del juez Reinhardt no duraron mucho. Un año después del juicio, Accolade puso a la venta un juego de baloncesto llamado *Barkley Shut Up and Jam!* como si fuera un licenciatario oficial de Sega. Pero a largo plazo el caso sí que tuvo consecuencias importantes. El caso de Sega Enterprises contra Accolade se ha citado en casi cualquier juicio de videojuegos referente a ingeniería inversa y productos no autorizados desde 1993.

Los estados de Nueva York y Maryland contra Nintendo of America

En 1988, Nintendo anunció que había escasez en todo el mundo de los chips ROM que se usaban en los cartuchos de Famicom y NES. Todos los editores de videojuegos, Nintendo incluido, recibirían cargamentos de chips que representaban aproximadamente un 25 por ciento de sus encargos originales. Aquello tuvo un efecto doble. Por una parte, muchos ejecutivos de las empresas se quejaron de no poder vender tantos juegos como tenían pensado y, por otra, la escasez hizo

que se vendiera la práctica totalidad de los cartuchos que se fabricaron aquel año. Era como si los consumidores compraran cualquier cosa que llevara el nombre de Nintendo.

> En general, nuestros licenciatarios se beneficiaron de aquella escasez porque vendieron todo lo que habían fabricado, pero todos querían más chips de los que les correspondían.
>
> **Minoru Arakawa, presidente de Nintendo of America**

Algunos licenciatarios aceptaron la escasez sin más, pero otros acusaron a Nintendo de inventársela para controlar el mercado. Hide Nakajima y Atari Games acusaron a Nintendo of America de competencia desleal. También hubo otras quejas contra Nintendo no relacionadas con el tema. En un caso de 1989, los Tramiel acusaron a Nintendo de expulsar a Atari Corporation del mercado y demandaron a la empresa por 500 millones de dólares. En otra demanda de 1991, Nintendo tuvo que ir a los tribunales contra los fiscales generales de los cincuenta estados y el Distrito de Columbia.

Los fiscales generales acusaron a Nintendo de una variedad de delitos que parecía sacada de todas las demandas que se habían interpuesto contra la empresa. Acusaron a la compañía de fijar precios, expulsar a la competencia del mercado, tener demasiado control sobre los licenciatarios y amenazar a los minoristas. El fiscal general de Nueva York, Robert Abrams, que se encargó de liderar la investigación y el caso, afirmó que Nintendo había amenazado con reducir o detener los suministros a los vendedores que bajaran el precio de los juegos, aunque fuera tan solo en seis centavos. Cuando el caso por fin llegó a manos del juez Sweet, el mismo juez de Nueva York que se había encargado del caso Universal Studios/MCA contra Nintendo, la disputa se centró sobre todo en las acusaciones de fijar precios y terminó en acuerdo.

Los resultados del caso parecían de risa. El 17 de octubre de 1991, el juez Sweet aprobó un acuerdo bastante absurdo por el que Nintendo accedió a enviar cupones de 5 dólares de descuento en la compra del próximo juego a los consumidores que hubieran adquirido una NES entre el 1 de junio de 1988 y el 31 de diciembre de 1990. Para asegurarse de que los compradores recibían el mensaje, Nintendo

accedió a publicar anuncios en *TV Guide, USA Today*, cuatro revistas de videojuegos y 800 periódicos. Según los términos del acuerdo, Nintendo tendría que abonar la diferencia si la suma de los descuentos no alcanzaba los cinco millones de dólares. Nintendo también accedió a pagar a los estados y al Distrito de Columbia 1,75 millones de dólares por costes administrativos y tres millones de dólares por otras contingencias.

> Nintendo abonará tres millones de dólares a las fiscalías generales para que los estados pueden emplearlos en uno de los propósitos siguientes: acciones antimonopolio, depósito en un fondo rotativo estatal antimonopolio, sufragar los costes de los expertos empleados en las investigaciones antimonopolio multiestatales, beneficiar a los consumidores que no se hayan podido identificar y en cuya defensa se llegó a este acuerdo o depósito en la tesorería estatal.[21]
>
> **Juez Robert Sweet**

En un artículo titulado «Please, Br'er Fox! Don't Throw Me in the Briar Patch!» (¡Por favor, hermano zorro, no me tire en el zarzal!), la revista *Forbes* describió aquel acuerdo como poco castigo para Nintendo.

> El trato al que llegó Nintendo para terminar con las quejas por monopolio de la Comisión Federal de Comercio y algunos estados ha resultado ser otra estratagema del fabricante de videojuegos japonés. Nintendo ha accedido a enviar por correo cinco millones de cupones de cinco dólares de descuento en cartuchos y algunas cartas de fiscales generales en las que se da a sí misma palmaditas en la espalda. Menudo castigo. Nintendo acaba de lanzar al mercado una nueva máquina de 16 bits, pero los cupones solo sirven para los viejos cartuchos de ocho bits, por lo que el trato les ayuda a deshacerse del fondo de cartuchos y conseguir que la gente se interese por el nuevo sistema.
>
> ¡Por favor, hermano fiscal general…![22]

La investigación de la Comisión General de Comercio quizá no resultara en una indemnización importante, pero sí que sirvió para avisar a Nintendo of America y su empresa matriz en Japón de que podían ser objeto de más investigaciones si se seguían recibiendo

quejas contra ellas. Aunque no hay pruebas de que los ejecutivos de la empresa tomaran la decisión debido a la demanda, en octubre de 1990 Nintendo anunció que sus licenciatarios eran libres de fabricar sus propios cartuchos y publicar juegos en las consolas de la competencia.

> Creo que fue sobre 1989 o 1990 cuando tomamos la decisión comercial de retirar la cláusula de exclusividad. Es verdad que estábamos litigando contra Atari Corp. También estábamos en juicio contra Tengen y nos rondaba la Comisión General de Comercio, y entonces tomamos la decisión de retirar la cláusula de exclusividad. No queríamos seguir imponiéndola y la retiramos de todos los nuevos contratos.
>
> Desde nuestro punto de vista y el de nuestros abogados, aquellas cláusulas eran legales y no iban en o. Así lo determinó un jurado y varios tribunales, y hasta una Corte de Apelaciones, en los distintos litigios que tuvimos.
>
> **Howard Lincoln**

Lewis Galoob Toys contra Nintendo of America

En 1990, Lewis Galoob Toys consiguió los derechos de fabricación en Estados Unidos de un dispositivo llamado GameMage que permitía a los jugadores acceder a códigos secretos que los diseñadores ocultaban en los juegos como huevos de pascua. Lanzaron el producto en Estados Unidos con el nombre de Game Genie, y Galoob lo publicitó como una «mejora para los juegos» con un «manual de programación» que incluía códigos para cientos de ellos. Con el Game Genie, los jugadores podían usar hasta tres códigos al mismo tiempo, que servían para hacer el juego más sencillo o conseguir vidas adicionales. Por ejemplo, en el juego *Contra* los códigos otorgaban armas más poderosas o hacían que los soldados enemigos no dispararan. En *The Legend of Zelda* los jugadores podían conseguir bombas infinitas, comprar objetos gratis o hacer que Link, el protagonista, fuera invencible. Los portavoces de Galoob dijeron que el Game Genie servía para insuflar nueva vida a juegos viejos, pero

Nintendo lo consideró una amenaza y advirtió al fabricante de juguetes que aquel dispositivo infringía sus derechos de autor. Galoob llevó a Nintendo a los tribunales para intentar que se declarara que Game Genie no infringía derechos de autor y también intentó apaciguar los ánimos de la empresa al ofrecerle la posibilidad de licenciar el producto. Pero rechazaron la oferta.

En junio de 1990, Nintendo interpuso un requerimiento para prohibir que el fabricante de juguetes distribuyera el Game Genie. En una vista preliminar, el juez Robert W. Schnacke accedió a la petición de Nintendo, lo que daba a entender que Nintendo podría ganar el caso. En abril de 1991, el caso fue llevado a los tribunales con la jueza Fern Smith, la misma que había presidido el caso Atari Games Corporation contra Nintendo of America.

La interpretación de la jueza Smith de la doctrina de uso legítimo sería fundamental tanto para la argumentación de Nintendo como para la de Galoob. Nintendo afirmaba que el Game Genie era un producto derivado que no ejecutaba juegos originales, sino que modificaba el trabajo protegido por derechos de autor de otras compañías. Los abogados de Nintendo lo compararon con los «*kits* de mejora» no autorizados que se usaban para modificar los juegos de recreativas. Hicieron referencia al caso Midway Manufacturing contra Arctic International, en el que un juez prohibió a una compañía llamada Arctic que vendiera unos chips que aceleraban la versión de recreativa de *Galaxian*.[10*] Pero la jueza Smith no aceptó los argumentos de Nintendo, ya que Game Genie no contenía elementos físicos de ningún material protegido por derechos de autor y no perjudicaba para nada las ventas de juegos.

Una cuestión interesante que surgió a partir de aquel caso era si Galoob de verdad estaba infringiendo los derechos de autor de los productos de Nintendo o si los que lo hacían eran los consumidores que utilizaban el dispositivo. La sentencia sugería que el Game Genie no era más que un adaptador en el que los consumidores podían insertar un cartucho. Pero el factor decisivo del caso fue que los abogados de Nintendo no pudieron demostrar satisfactoriamente a la jueza Smith los efectos que el Game Genie tenía en el negocio de sus clientes.

> Nintendo no ha podido demostrar que haya afectado al mercado de sus juegos licenciados y tampoco ha demostrado la posibilidad razonable de que exista un mercado potencial para las versiones ligeramente modificadas de los juegos. [23]
>
> **Jueza Fern Smith**

La jueza Smith no pudo certificar que los usuarios del Game Genie infringieran los derechos de autor de Nintendo, pero sí concluyó que Galoob no había incumplido las leyes de *copyright* y dictó sentencia a favor del fabricante de juguetes, obligando a Nintendo a pagar a la empresa 15 millones de dólares por las ventas que habían perdido. El recurso de Nintendo cayó en manos del juez Jerome Farris en 1992, que corroboró las afirmaciones de la jueza Smith. Pero Nintendo no se rindió hasta que el Tribunal Supremo de Estados Unidos se negó a escuchar sus alegaciones el 22 de marzo de 1993 y cerró el caso.

Alpex Computer Corporation contra Nintendo of America

A excepción de la Magnavox Odyssey original, que tenía varios juegos integrados en los circuitos, las consolas domésticas que se vendieron a principios de la década de 1970 eran sistemas dedicados o de un solo juego. En 1974, Alpex Computer Corporation creó y patentó una tecnología que permitía a las consolas ejecutar varios juegos almacenados en chips de memoria ROM dentro de cartuchos. La primera empresa que licenció la tecnología de Alpex fue Fairchild Camera and Instrument, que la usó en la consola Channel F que se lanzó en 1976.[11*] Dos años después, Alpex solicitó una protección de patente de esa tecnología y recibió el número 4.026.555, que empezó a conocerse como la «patente 555».

Cuando se hicieron con la patente, Alpex se puso manos a la obra para hacerla cumplir y vendió licencias no exclusivas a las empresas que la infringían. Magnavox, Atari, Mattel, Bally o Coleco fueron solo

unas pocas de las compañías con las que Alpex se puso en contacto. Aunque el resto de cantidades no se hicieron públicas, se sabe que Atari pagó 380.000 dólares para zanjar el asunto.

Alpex se declaró en bancarrota y cerró en 1983. Cuando se disolvió la compañía, sus acreedores descubrieron que el único activo de valor que tenía era la «patente 555».

> En 1983, después de un acuerdo con Atari y otro con Magnavox, los abogados de Alpex enviaron cartas de violación de patente a unas setenta empresas. Aquellas cartas anunciaban que Alpex había concedido licencias de la patente a Atari y Magnavox hacía poco y que se habían «enterado de que su empresa fabrica y/o vende cartuchos de videojuegos y/o consolas que también infringen dicha patente».[24]
>
> **Jueza Kimba Wood**

De las setenta empresas que recibieron la carta, solo seis se interesaron por resolver el problema sin llegar a los tribunales. En 1985, Alpex ya había obtenido acuerdos de licencia con diez empresas gracias a los juicios.[12*] La mayoría de las empresas preferían pagar a Alpex antes que arriesgarse en los tribunales. Sobre todo las empresas japonesas, que tenían miedo de que el fallo de los jueces estadounidenses avivara sentimientos antijaponeses.[25] Sega Enterprises, por ejemplo, compró una licencia a Alpex en 1993. Pero Nintendo rechazó llegar a un acuerdo y Alpex la demandó por infringir de forma premeditada la «patente 555».[13*]

La jueza Kimba Wood,[14*] de la Corte del Distrito Sur de Nueva York en Manhattan, se encargó del caso, fundamentado en una cuestión tecnológica. Nintendo afirmaba que aunque la NES usara cartuchos intercambiables, la tecnología de mapa de bits diseñada por Alpex no era tan potente como para gestionar los gráficos sofisticados de los juegos de NES.

> Las imágenes de mapa de bits de una televisión están formadas por un grupo de puntos o barras, unos 32.000, que un rayo catódico ilumina de manera cíclica para crear una imagen en la pantalla de televisión. El invento patentado requeriría suficiente memoria RAM para acomodar cada una

> de las 32.000 posiciones de memoria necesarias para representar la imagen ráster. La memoria RAM almacena al menos un bit de datos por cada posición en el mapa de memoria del ráster, por lo que este sistema de reproducción de vídeo recibe el nombre de «mapa de bits».[26]
>
> **Juez Glen Archer**

La defensa de Nintendo alegó que la tecnología RAM de Alpex era demasiado lenta. Los abogados de Nintendo afirmaron que la NES contaba con una «unidad de procesamiento de imágenes» (PPU) patentada que recibía fragmentos de datos ya formados.

> La unidad PPU recibe fragmentos horizontales de datos ya formados y los coloca en uno de los ocho registros de desplazamiento, cada uno de los cuales puede almacenar un máximo de 8 píxeles. Estos fragmentos de datos se procesan de manera directa hacia la pantalla. La PPU reproduce este proceso para formar una imagen inicial y luego lo repite tantas veces como sea necesario para introducir cambios en la imagen a medida que avanza el juego. Nintendo se refiere al PPU como un sistema «sobre la marcha».[27]
>
> **Juez Glen Archer**

El caso se convirtió en un debate sobre si los gráficos «sobre la marcha» eran, en realidad, diferentes a la tecnología registrada en la patente de Alpex. Nintendo sostenía que, aunque el mapeado de bits de Alpex tenía una velocidad aceptable para juegos de «gráficos lineales», no contaba la necesaria para los juegos con «personajes de dibujo animado», como *Mario*. El momento álgido del caso llegó cuando John Strauch, el abogado principal del equipo de Alpex, interrogó al testigo de Nintendo Stephen Ward. Strauch preguntó a Ward sobre las diferencias entre los gráficos lineales y los que tienen aspecto de dibujo animado. Strauch intentaba acorralar a Ward haciéndole explicar las diferencias concretas entre aquellos dos tipos de gráficos. Pero Ward no quiso o no supo especificarlas y no se dejó acorralar, aunque siguió asegurando que él sí que podía ver diferencias concretas, porque tenía experiencia con cientos de juegos.

Para aclararlo, Strauch dibujó un monigote de palo y dijo que era un jugador de hockey. Ward estuvo de acuerdo con que aquella

imagen podría definirse como un gráfico lineal. Luego, Strauch lo pintó de rojo y preguntó si se podía seguir considerando un gráfico lineal. Ward dijo que sí y entonces Strauch dibujó un bulto en la figura, dijo que era la cadera y preguntó si se podía seguir considerando lineal. Fue entonces cuando Ward aseguró que ya «entraban en un terreno» para el que no tenía respuesta. Luego le dibujó dos brazos y preguntó a Ward si todavía estaban en ese terreno en el que no se podía distinguir entre imágenes lineales y dibujos animados. Y Ward respondió: «creo que ahora ya se podría incluir más o menos arbitrariamente en cualquiera de los dos lados de la línea».

«Usando sus propias palabras y conocimientos, empleando la terminología con que quiere dar las definiciones, si ahora añado una nariz, ¿estamos todavía en esa situación en la que se podría incluir en cualquiera de los lados?»

A lo que Ward respondió: «Creo que si sigue añadiendo cosas llegará un punto en el que tenga forma humana, por ejemplo, dejará de ser una imagen lineal. Es lo que va a ocurrir si sigue añadiendo brazos y narices, que cruzará esa línea».

> Strauch: ¿Y qué tal si le pongo aquí una colita? Digamos que se trata de un dibujo animado mitad humano, mitad animal. ¿Hemos llegado ya a ese punto en el que, según usted, ha dejado de ser una imagen lineal?
>
> Ward: Nos acercamos a ese punto, sí.
>
> Strauch: Vale. ¿Y si le ponemos barba en cuál estamos?
>
> Ward: Bueno, ahora ya diría que no se trata de una imagen lineal.
>
> Strauch: De acuerdo, pues ya sé qué es lo que marca la diferencia. Si añadimos una nariz, dos bracitos, una cola, algo de cadera y el resto de elementos que he dibujado excepto la barba, no puede afirmar si se trata de una imagen lineal o no, pero es la barba lo que inclina la balanza.[28]

Según los abogados de Alpex, John Strauch y Thomas Young, los miembros del jurado intentaban agacharse bajo la barandilla del estrado para que el resto de asistentes al juicio no les vieran riéndose durante aquella conversación. El juez aceptó el argumento de Alpex de que Nintendo había infringido su patente y que 118 de los juegos que se habían puesto a la venta para la NES antes de que esta expirara el

31 de julio infringían la «patente 555». Alpex consiguió una indemnización de 208 millones de dólares por daños y perjuicios. La jueza Wood dictaminó que había «escasas» pruebas para asegurar que se había realizado de forma premeditada, por lo que no añadió cargos punitivos a la indemnización, aunque sí permitió que se incluyeran intereses y tasas legales, lo que la incrementó a 252 millones de dólares, una de las mayores indemnizaciones de la historia por violación de patentes.

El juez Glen Archer del Circuito Federal no vio ninguna prueba sustancial de infracción cuando el caso llegó a la Corte de Apelaciones del Circuito Federal el 25 de noviembre de 1996. Después de una investigación minuciosa de las tecnologías de mapa de bits y los gráficos «sobre la marcha», sentenció que no había pruebas suficientes para afirmar que los dispositivos funcionaran de la misma manera y, basándose en su investigación, el juez Archer anuló la sentencia original.

[1*] El primer juego de lucha para dos jugadores fue *Warrior*, lanzado por Cinematronics en 1979.

[2*] Años más tarde, *Mortal Kombat, Street Fighter* y otros juegos de lucha «reimaginados en su totalidad» que partían de la base de *Karate Champ* dominarían el mercado doméstico y el de las recreativas.

[3*] Nakajima murió de cáncer de pulmón el 11 de julio de 1994.

[4*] Para seguir con la tradición de Atari, Nakajima puso a la empresa un nombre relacionado con el *Go*. *Tengen* es el centro de un tablero de *Go*.

[5*] Los licenciatarios de Nintendo solo podían lanzar cinco juegos al año. Cuando un juego había salido para la NES, no podía lanzarse en otra plataforma hasta pasados dos años. Nakajima quería que no les afectaran aquellas cláusulas.

[6*] En sentido figurado.

[7*] Esto se convirtió en un punto clave de casos posteriores.

[8*] Steven Russell desarrolló *Spacewar* en un PDP-1. El Electronika 60 de Pázhitnov era mucho más potente y equivalía a un PDP-11.

[9*] Logg, que era conocido por haber creado juegos de recreativas como *Centipede, Asteroids* y *Gauntlet*, también merece parte del crédito por la versión de *Tetris* de Atari para recreativas. Hizo que el código que había escrito para el cartucho de NES de Tengen funcionara en la recreativa y luego Greg Rivera y Norm Avellar, ingenieros de Atari, terminaron el juego. El cartucho de *Tetris* de Tengen estaba terminado casi cuatro meses antes de salir a la venta. Atari lo retrasó mientras el juego de recreativas arrasaba.

[10*] En el caso de Arctic, los propietarios de salones recreativos reemplazaron los chips originales por unos nuevos, que incluían el programa original de Namco y nuevas líneas de código. Habría sido más acertado compararlo con el caso Atari Games contra General Computer, ya que los chips que General Computer creó para mejorar los chips de Atari de *Missile Command* modificaban el código original en lugar de utilizarlo.

[11*] La Fairchild Channel F fue la primera consola de videojuegos que usó cartuchos intercambiables.

[12*] Alpex tenía un juicio pendiente con Parker Brothers, que quedó a la espera de que se conocieran los resultados del caso contra Nintendo.

[13*] En cierto punto de las negociaciones, Nintendo llegó a ofrecer un pago de 3,9 millones de dólares.

[14*] Bill Clinton nombró candidata a Kimba Wood para la fiscalía general cuando se retiró la candidatura de Zoe Baird. Al final el puesto recayó en Janet Reno.

---

[1] 17 U.S.C. #101 tal y como se cita en Atari Games Corp. contra Nintendo of America Inc., 30 USPQ 2d., p. 1405.

[2] *Ibid*., p. 1404.

[3] Data East USA, Inc. contra Epyx, Inc., Suplemento Federal 862 2d., p. 209.

[4] *Ibid*., p. 206.

[5] *Ibid*., p. 206.

[6] *Ibid*., p. 210.

[7] Atari Games Corp. contra Nintendo of America Inc., 30 USPQ 2d., p. 1403.

[8] *Ibid*., p. 1403 (que remite al Suplemento Federal 975 2d., p. 837).

[9] *Ibid*., p. 1407.

[10] *Ibid*., p. 1427.

[11] Sega Enterprises Ltd. contra Accolade, Inc., Suplemento Federal 977 2d., p. 1528.

[12] *Ibid*., p. 1515.

[13] *Ibid*., p. 1515.

[14] *Ibid*., pp. 1515-1516.

[15] *Ibid*., p. 1398.

[16] *Ibid*., p. 1398.

[17] *Ibid*., p. 1398.

[18] *Ibid*., p. 1514.

[19] *Ibid*., p. 1523.

[20] *Ibid*., p. 1529.

[21] Estados de Nueva York y Maryland contra Nintendo of America, Inc., Suplemento Federal 775, p. 679.

[22] Kichen, Steve, «Please, Br'er Fox! Don't Throw Me in the Briar Patch!», *Forbes* (23 de diciembre de 1991): 17.

[23] Lewis Galoob Toys, Inc. contra Nintendo of America, Inc., Suplemento Federal 780, p. 1295.

[24] Alpex Computer Corporation contra Nintendo Co., Ltd., Suplemento Federal 780, p. 162.

[25] Riordan, Teresa, «After Nintendo's Victory, More Japanese Companies May Say They'd Rather Fight Than Pay», *Nueva York Times*, 25 de noviembre de 1996, sección D, p. 2.

[26] Alpex Computer Corporation contra Nintendo Co., Ltd., SDNY 95-1191-1229.

[27] *Ibid*.

[28] Alpex Computer Corporation contra Nintendo Co., Ltd., SDNY 212-791-1020.



El año del hardware

Nadie, ni siquiera yo, pensó que la Game Boy tendría tanto éxito cuando se lanzó. Es el ejemplo perfecto de que en esta industria uno no puede estar seguro de nada, y ahora cada vez que alguien me muestra algo que me hace dudar, recuerdo las dudas que tuve con la Game Boy.

Don Thomas, ex director de márketing y atención al cliente de Atari Corporation

Nintendo fue muy irrespetuosa con Sega. Creo que les preocupaba la Genesis, pero en general siempre eran irrespetuosos. Parecía como si en Nintendo creyeran que Sega vendía productos de segunda clase.

Richard Brudvik-Lindner, ex supervisor de grupo y representante de Nintendo of America en Hill and Knowlton Public Relations

Formando parte de la sociedad

En 1989, Nintendo se había convertido en un habitual de las noticias. Todos los medios informaban sobre los récords de ventas y los eventos de prensa de la compañía, y a veces hasta realizaban reportajes sobre anécdotas curiosas relacionadas con la empresa. El controlador «manos libres», desarrollado por los ingenieros de Nintendo para que los tetrapléjicos pudieran jugar a los videojuegos, hizo que la prensa escrita y la televisión se interesaran por la compañía. Para usar aquel controlador especial, los jugadores tenían que apoyar la barbilla en una palanca que funcionaba como controlador de dirección. Un tubo que salía del aparato y se insertaba en la boca reemplazaba a los botones «A» y «B». Para activar el botón «A» había que soplar por la pajita y para el botón «B» había que sorber.

La prensa también se hizo eco de historias más cotidianas, como la de un ladrón que no pudo evitar probar una Nintendo Entertainment System (NES). Alguien vio al criminal mientras lo hacía y avisó a la policía. Cuando llegaron las autoridades, encontraron al ladrón delante del televisor jugando con la consola.[1*] Otra historia cuenta que una unidad de explosivos tuvo que hacer explotar una NES en una pista del Aeropuerto Internacional de Los Ángeles. La seguridad del aeropuerto detectó que dentro de una maleta había una NES y, como no pudieron identificarla, llamaron a la unidad de explosivos. Como aquel objetivo no les era familiar y temían que fuera una bomba, la policía lo hizo explotar.

> Aquel día me citaron en portada del USA Today, o quizá fuera al día siguiente… Dije algo como: «Bueno, sabemos que hemos lanzado un producto genial, pero no sabíamos que pudiera llegar a ser tan "explosivo" ».
>
> **Richard Brudvik-Lindner**

Ni autorizado ni demandado

Nintendo evitaba que las empresas no licenciadas fabricaran cartuchos no autorizados para NES, Game Boy y Super NES, pero Wisdom Tree, una compañía de Arizona, se salió con la suya.

Wisdom Tree era una filial de Color Dreams, una empresa fundada por ingenieros estadounidenses que practicaron la ingeniería inversa a la NES y descubrieron una manera de burlar el chip de seguridad. Gracias a esa tecnología, Color Dreams lanzó al mercado juegos como *King Neptune's Adventure, Pesterminator* y *Metal Fighter. Menace Beach*, otro de los juegos de la empresa, tenía algunos elementos muy subidos de tono para los estándares de Nintendo. El objetivo del juego era ayudar al protagonista a rescatar a su novia, a la que habían secuestrado. En ocasiones, el juego mostraba imágenes de la mujer encadenada y cada vez le faltaba más ropa. Al principio llevaba blusa y falda y al final del juego iba en bikini.[2*]

En 1989, Color Dreams creó Wisdom Tree, una filial que desarrollaba juegos para NES de temática cristiana. En su mayor parte, los juegos de Wisdom Tree no eran muy diferentes del resto de videojuegos y tenían el mismo tipo de jugabilidad basado en avanzar pantallas, encontrar objetos o disparar a enemigos. Algunos videojuegos tenían preguntas sobre la Biblia entre fases y sus temas estaban adaptados para transmitir ideas cristianas. El primer juego de Wisdom Tree se llamaba *Bible Adventures* y se lanzó en diciembre de 1990. Las ventas no empezaron muy bien, pero llegaron a alcanzar unas 350.000 unidades.

> Lo que hacíamos básicamente era quitar toda la basura e incluir contenido bíblico. Se podría decir que la empresa se fundó para eso. Lo distribuíamos en su práctica totalidad en librerías cristianas, no por los habituales canales seculares. Nos costó un poco entrar en el negocio. Recibimos ayuda de la organización Focus on the Family, que nos posicionó bien en la industria.
>
> **Brenda Huff, copropietaria de Wisdom Tree**

Wisdom Tree lanzó siete juegos para NES y cuatro para Game Boy,[3*] tres para Sega Genesis y uno para Super NES. El catálogo de la empresa también incluía varios juegos originales publicados por compañías externas y varios juegos de Color Dreams con algunos cambios estéticos. Por ejemplo, *Sunday Funday* era una versión alterada de *Menace Beach*. Aunque los propietarios de Wisdom Tree fueran abiertamente cristianos, los diseñadores de los juegos no tenían por qué compartir sus creencias. Los empleados que trabajaron con el programador de *Bible Adventures* aseguraban que después de haberse dedicado en cuerpo y alma al proyecto, fue a Las Vegas y se gastó en menos de una semana todo lo que había ganado.

Wisdom Tree puso a Nintendo en una situación comprometida. El público generalista no prestaba mucha atención a su conflicto con Atari Games en los tribunales, y los analistas de la industria estaban impresionados con la agudeza del departamento legal de la empresa, pero ponerse en contra de una pequeña empresa que publicaba juegos religiosos e inofensivos ya era harina de otro costal. En 1994, Wisdom Tree puso a prueba la capacidad de Nintendo para poner la otra mejilla cuando licenció los laberintos y el código de un juego llamado *Castle Wolfenstein 3D* y desarrolló con ellos un juego de Super NES no autorizado llamado *Super 3D Noah's Ark*. Aquel fue uno de los pocos juegos no licenciados que se pusieron a la venta para Super NES. En *Castle Wolfenstein 3D* los jugadores tenían que recorrer mazmorras mientras asesinaban soldados nazis y perros guardianes para llegar hasta Hitler. En *Super 3D Noah's Ark*, que tenía el mismo mapeado exacto, los jugadores tenían que disparar comida a pequeñas cabras que habían escapado de sus jaulas.[4*]

Dejar en paz a Wisdom Tree parecía la única alternativa lógica para Nintendo. *Super 3D Noah's Ark* se lanzó al final de la generación de 16 bits, cuando cada vez había más gente que usaba los ordenadores para jugar. Aunque Wisdom Tree fue una de las últimas empresas en fabricar y vender juegos de NES y Super NES, terminó por centrarse en lanzar juegos para PC.

El regreso de Sega

> Uno de mis primeros trabajos en Sega fue volver a comprar los derechos de la Master System a Tonka. Luego terminamos con la mayor parte del desarrollo. No teníamos dinero para hacer nada gordo y, por supuesto, durante 1989 y 1990 nos centramos en la Genesis.
>
> **Paul Rioux, ex vicepresidente ejecutivo de finanzas de Sega of America**

La alianza de Sega con Tonka no fue muy satisfactoria para ninguna de las empresas. A pesar de contar con una red de distribuidores de juguetes muy saludable y haber realizado una generosa campaña publicitaria, la empresa de camiones de juguete de Minnesota vendió mucho menos de un millón de consolas Master System en dos años. Cuando terminó el contrato, Sega recuperó los derechos del sistema y heredó todo el enorme inventario sobrante de consolas y cartuchos. Pero deshacerse de aquellas unidades no era su prioridad en aquel momento. Sega había pasado los anteriores dos años desarrollando una nueva y potente consola con el doble de capacidad de procesamiento que la NES/Famicom y por fin estaba lista para salir a la venta en Japón.

Aquel nuevo sistema de Sega, llamado Mega Drive, tenía unas características técnicas impresionantes. Contaba con el chip de procesamiento de 16 bits Motorola 68000, el mismo que Apple había usado en el ordenador Macintosh. Aquel chip podía procesar el doble de datos por ciclo que el chip de 8 bits MOS Technologies 6502 que Nintendo había usado en la Famicom. La Mega Drive tenía una paleta de 512 colores y podía mostrar 64 de ellos en pantalla al mismo tiempo, mientras que la paleta de colores de la NES era de 52. La consola de Sega tenía hasta un procesador de 8 bits independiente para el sonido. Toda aquella potencia dio lugar a juegos con personajes más grandes y detallados, gráficos más complejos, más rápidos y una

consola capaz de competir con las máquinas de los salones recreativos.

Sega Enterprises tenía la central en Tokio, por lo que contaba con la infraestructura necesaria para distribuir la Mega Drive en Japón, pero llevar el sistema a Estados Unidos era un asunto muy diferente. Hayao Nakayama, el director ejecutivo de Sega Enterprises, y David Rosen, el presidente de la junta, ya habían experimentado los problemas de lanzar al mercado una consola por medio de una empresa pequeña. Nintendo, una empresa que acababa de entrar en el mercado de los videojuegos domésticos en Estados Unidos, había dejado fuera de juego a la Master System en 1988. Unirse a Tonka, una empresa fuerte pero que no conocía bien el negocio de los videojuegos, también resultó ser un error. Rosen cambió de estrategia y decidió unirse a la misma compañía con la que Nintendo lo había intentado para lanzar la NES: Atari Corporation.

> Dave Rosen vino a Atari y nos preguntó si nos interesaba fabricar, publicitar y distribuir la Genesis. Estuvimos muy cerca de firmar un acuerdo de licencia muy importante que hubiera permitido a Atari entrar en la batalla de los 16 bits antes que Nintendo. Las negociaciones ya iban a cerrarse, pero recuerdo que se fueron al traste cuando Jack [Tramiel] y Dave Rosen no se pusieron de acuerdo en los términos. Luego Sega decidió encargarse por su cuenta.
>
> **Michael Katz, presidente del departamento de videojuegos de Atari Corporation**

Todo el mundo es un experto

Entre las empresas de videojuegos suele haber relaciones incestuosas y es normal que los mejores empleados de una empresa terminen por trabajar para la competencia. Bruce Lowry, por ejemplo, dejó su trabajo como vicepresidente de ventas en Nintendo para convertirse en presidente de Sega of America. Cuando dejó Sega, se mudó a Europa para ayudar a Ron Judy en Nintendo of Europe. Pero entre todos los trabajadores que han cambiado de empresa en la

industria, Michael Katz se lleva la palma.

A finales de la década de 1970, Katz era director de márketing en Mattel y supervisó la creación de los primeros videojuegos portátiles. Luego se mudó a Connecticut porque lo habían contratado como vicepresidente de márketing en Coleco. Cuando llevaba cinco años en aquel puesto recibió una intrigante llamada de teléfono.

> Unos reclutadores que representaban a un inversor de riesgo se pusieron en contacto conmigo para hablar de una empresa llamada Epyx, que describieron como una empresa de juegos de ordenador de Sunnyvale valorada en 1,5 millones de dólares que perdía 400.000 al año. Yo tenía muchas ganas de volver a California, que era donde vivían mis dos hijos. Llevaba siete u ocho años sin vivir en San Francisco y mi objetivo era volver.
>
> No sabía nada de Epyx ni de aquel inversor de riesgo, pero me gustó el hecho de que se me ofreciera un puesto de director ejecutivo y algunas acciones de la empresa, aunque no tenía muy claro si quería arriesgarme tanto. La decisión la tomé una noche de enero en Connecticut. Intentaba encender fuego en la chimenea, pero no lo conseguía. Me puse a hojear una revista de juegos de ordenador y vi un anuncio de Epyx. Justo cuando pasaba la página y vi el anuncio, se encendió la llama de la chimenea. Fue toda una coincidencia. El fuego se encendió en aquel momento preciso y lo interpreté como un mensaje divino de que tenía que aceptar el trabajo.
>
> **Michael Katz, ex presidente de Epyx**

Katz se convirtió en presidente de Epyx en febrero de 1983 y cambió de manera drástica la dirección de la empresa. Epyx tenía serios problemas financieros y solo contaba con dinero suficiente para funcionar unos seis meses más. Bajo la dirección de Katz la empresa creó tres nuevas líneas de producto y contrató a Chiat Day, la misma agencia de publicidad que llevaba Apple Computers. Otro cambio en Epyx fue adquirir el desarrollador de *software* externo StarPath, dirigido por Bob Brown, uno de los ingenieros que habían creado la Atari 2600. StarPath había abandonado un proyecto basado en los Juegos Olímpicos. Como solo quedaba un año para las Olimpiadas, Katz hizo que la compañía terminara el proyecto y lo lanzó para

Commodore 64. *Summer Games* salió al mercado en 1984 y tuvo una secuela llamada *Winter Games* en 1985. Durante los años siguientes, aquellos juegos temáticos con el título «Games» se convirtieron en la serie de cabecera de Epyx y se lanzó uno que tuvo mucho éxito llamado *California Games*.

Pero el mayor interés de Katz era distribuir *hardware*, no *software*. Cuando dos inventores llamados R. J. Mical y Dave Needle llevaron a Epyx en 1986 el diseño de un sistema de videojuegos portátil en color, Katz presionó a la junta para que aceptara el proyecto (que más tarde se convertiría en la Atari Lynx). Epyx terminaría por trabajar con Mical y Needle, pero por aquella época Jack y Sam Tramiel ya habían engatusado a Katz para que aceptara un puesto en Atari Corporation.

> Un día fui a comer con Jack y Sam Tramiel y me dijeron: «¿Qué quieres hacer?».
>
> Yo respondí: «Quiero fundar un departamento de entretenimiento electrónico en Atari. Me gustaría volver a dar vida a los videojuegos y con ello podríamos financiar ese nuevo departamento y también el ordenador ST», que era lo único que importaba a Jack y Sam.
>
> Y ellos dijeron: «Podemos hacerte presidente de ese departamento de entretenimiento electrónico si también presides el departamento de videojuegos y te encargas de las ventas y el márketing del departamento de ordenadores». Les dije que me parecía bien. Así que llegamos a un acuerdo durante la comida, que era lo que Jack y Sam solían hacer. Conseguí un nuevo empleo y me hice jefe del departamento de videojuegos, del que Jack solo quería sacar muchos beneficios para que la empresa pudiera desarrollar el ordenador ST.
>
> **Michael Katz**

Katz entró en Atari en 1986 y supervisó el relanzamiento de la consola de videojuegos Atari 7800. A diferencia de la Master System, la 7800 no se había fabricado para competir con la Nintendo Entertainment System. Atari lanzó al mercado una alternativa barata que se vendía por 30 dólares menos que los sistemas de la competencia. La 7800 no afectó a las ventas multimillonarias de Nintendo, pero contribuyó a que Atari consiguiera sus mejores resultados económicos desde otoño de 1982. En 1988, Atari obtuvo

452 millones de dólares de beneficios.

> Devolvimos a Atari al negocio de los videojuegos, ya que aquel precio nos fue muy bien durante tres o cuatro años y conseguimos muchísimos beneficios. Recuerdo que llegamos a tener unos 80 millones de dólares de beneficios en total. Volvimos a lanzar la 7800. Necesitábamos software para ella, ya que por aquel entonces Nintendo había conseguido reavivar el mercado de Estados Unidos y se había hecho con las licencias de los mejores juegos de recreativa. Ni Atari, ni Sega, ni ninguna otra empresa podía licenciar los juegos más exitosos porque Nintendo los tenía en exclusiva.
>
> Pero me di cuenta de que lo estándar durante los últimos años no había sido aquellos juegos. Había un público para los juegos de ordenador y los mejores juegos eran muy conocidos, por lo que hablé con las empresas que desarrollaban aquellos juegos en formato de ordenador. Hablé con Doug Carlstom de Broderbund, con Ken Williams de Sierra, con Gilman Louie de Spectrum Holobyte y con Alan Miller de Accolade, y les pregunté si podíamos licenciar juegos como Hardball o Lode Runner.
>
> **Michael Katz**

A principios de 1989, Katz necesitaba un descanso del trabajo. No se había tomado dos semanas seguidas de vacaciones desde que se licenciara en la universidad en 1967 y los Tramiel eran conocidos por ser muy exigentes con sus ejecutivos. Katz estaba cansado y necesitaba tiempo para decidir qué hacer durante el resto de su vida, por lo que dejó Atari Corporation y pasó los tres meses siguientes viajando por el mundo. En su ausencia, Sega lanzó la versión estadounidense de la Mega Drive, que se llamó Genesis.

Genesis

Sega of America lanzó Genesis en dos lugares importantes, Los Ángeles y Nueva York, el 14 de agosto de 1989. La consola se puso a

la venta por 189 dólares e incluía un controlador y el juego *Altered Beast*. Había otros cinco juegos disponibles para el lanzamiento: *Thunder Force, Tommy Lasorda Baseball, Super Thunder Blade, Space Harrier II* y *Last Battle*. La siguiente remesa de juegos se puso a la venta un mes más tarde.

Al ser el juego que venía con la consola, *Altered Beast* tuvo un papel importante a la hora de convencer a los jugadores de la potencia del procesador de 16 bits de la Genesis. Los juegos de NES solían tener personajes pequeños que ocupaban una zona muy limitada de la pantalla. Pero el protagonista cambiaformas de *Altered Beast* medía casi media pantalla de altura y se le podían distinguir los rasgos faciales. Las serpientes, lobos y otras criaturas mágicas enemigas que lo atacaban también eran grandes y muy definidas. La versión para Genesis de *Altered Beast* era muy similar en tamaño, jugabilidad y gráficos a la versión de recreativas en la que se basaba.

En octubre, cuando el mercado de la Genesis se expandió más allá de Nueva York y Los Ángeles y cubrió todo el país, Sega of America anunció que habían contratado a un nuevo presidente y director ejecutivo, Michael Katz.

> Dave Rosen me preguntó si quería unirme a Sega y hacerme presidente, por lo que entré en la empresa en octubre de 1989 y pasé allí un año. Había un mantra que se supone que tanto yo como los empleados teníamos que repetir todos los días: «Hyakumandai», que en japonés significa «un millón de unidades» y era lo que Nakayama aspiraba a que vendiéramos.
>
> Teníamos que diferenciarnos de Nintendo, y de nuevo solo teníamos acceso a los títulos de salones recreativos que fueran propiedad de Sega. Igual que en Atari, la cuestión era abrirnos un buen hueco en el mercado sin poder contar con los mejores juegos de recreativa, por lo que decidimos contratar a los famosos del momento.
>
> **Michael Katz**

Como director de Sega, el primer objetivo de Katz fue establecer una identidad para la Genesis. Al equipo de márketing se le ocurrió un plan en dos partes. Por un lado, los miembros del equipo tenían que probar la superioridad de la Genesis con respecto a la NES. Tenían

que demostrar que los juegos contaban con mejores gráficos, sonido y se parecían más a los de las recreativas. Los miembros del equipo de Katz supieron ver que a los consumidores les interesaban más los juegos que la tecnología y no centraron demasiado la publicidad en el procesador de 16 bits. En lugar de elogiar las mejoras tecnológicas, idearon una campaña de publicidad que desafiaba el liderazgo de Nintendo. El nuevo eslogan publicitario de Sega fue: «La Genesis consigue lo que Nintenno».

> Los anuncios de Sega iban directos a nuestro cuello. Hasta decían nuestro nombre, que era algo muy serio. Era como si alguien dijera que tu equipo es una «mierda». Pero nos lo tomamos bien e intentamos competir lo mejor que pudimos.
>
> **Don James, vicepresidente de diseño de Nintendo of America**

La segunda parte del plan de márketing de Katz era sortear la ausencia de propiedades intelectuales de recreativas creando un catálogo de títulos reconocibles al instante. Quizá Nintendo dominara el mercado de las versiones de juegos de recreativa, pero Sega contrató a atletas y famosos para desarrollar juegos con sus imágenes y sus nombres. Bajo la batuta de Katz, Sega desarrolló *Pat Riley's Basketball, Arnold Palmer Golf, Buster Douglas Boxing* y *Joe Montana Football*.

> Joe Montana es el mejor ejemplo. Le pagamos 1,7 millones por adelantado. Me costó mucho convencer a Nakayama y a los japoneses de que necesitábamos a Montana, pero al final le pude dar el cheque. También teníamos a Michael Jackson, Pat Riley y Tommy Lasorda. A Buster Douglas también lo elegí yo. Lo tumbaron en el primer combate que mantuvo después de ganar el campeonato, pero dio igual, porque el contrato tenía una escala proporcional para los derechos y eso hizo que tuviéramos que pagarle menos. Renunció al título poco después de conseguirlo.
>
> **Michael Katz**

Poco después de empezar a trabajar en Sega, Katz convenció a Nakayama para firmar un contrato de cinco años con el *quarterback* de los 49ers Joe Montana. El acuerdo permitía a Sega usar el nombre y

la imagen del jugador en un juego de fútbol americano. Cuando se firmó, el siguiente problema fue desarrollar el juego. Por aquel entonces Sega no tenía instalaciones para desarrollar juegos en Estados Unidos y Sega of Japan nunca había desarrollado un juego de fútbol americano. Pero por casualidad, una pequeña empresa de *software* llamada Mediagenic[5*] tenía uno en desarrollo. Según el equipo que trabajó en el proyecto, el juego se encontraba a un 30 por ciento de su desarrollo, pero los ejecutivos de Mediagenic dijeron que podían terminarlo para octubre, o noviembre como muy tarde, y Katz se decidió a comprarlo.

> No sabíamos nada de todos los problemas internos que tenían en Mediagenic. Nos engañaron durante un periodo de cuatro o cinco meses en los que pensamos que el juego iba según lo previsto. En Sega fuimos inocentes e irresponsables. Deberíamos habernos dado cuenta.
>
> El desarrollo del juego no había avanzado nada de nada, pero no nos enteramos hasta septiembre u octubre. Cuando nos dimos cuenta, lo único que podíamos hacer para lanzar un juego en Navidad era encontrar otro cuyo desarrollo estuviera a punto de terminar o que ya estuviera terminado y adaptarlo a nuestro sistema.
>
> **Michael Katz**

Sega acudió desesperada a Electronic Arts, uno de sus primeros licenciatarios estadounidenses. Electronic Arts era muy conocida por sus juegos deportivos y había lanzado al mercado la serie *John Madden Football* durante cuatro años. El primer *Madden Football*, que se lanzó para el ordenador Apple II en 1986, tuvo tanto éxito que Electronic Arts empezó a actualizar las alineaciones y los libros de jugadas de los equipos y a relanzar el juego de forma anual. Trip Hawkins, el presidente de Electronic Arts, accedió a ayudar y sus desarrolladores crearon un juego que Sega llamó *Joe Montana Football* y lo publicó como si se tratara de un juego de desarrollo propio. El juego se puso a la venta en enero de 1990 y Electronic Arts lanzó una versión de *John Madden Football* compatible con Genesis a finales de ese mismo año.

Las versiones terminadas de *Joe Montana Football* y *John Madden Football* eran tan diferentes que casi nadie diría que las había

desarrollado la misma empresa. *John Madden Football* tenía un libro de jugadas en cuyo diseño había colaborado el propio Madden. Madden era comentarista de la NFL y ex entrenador de los Raiders y ayudó a los diseñadores de Electronic Arts a crear un juego tan realista como para llamar la atención de los puristas de aquel deporte.

Por su parte, *Joe Montana Football* era un juego con una jugabilidad mucho más *arcade*, en el que primaba la acción más que el realismo. *John Madden Football* incluía los 28 equipos de la NFL, mientras que *Joe Montana Football* tenía 16 equipos y un predominio de jugadas de pase muy ofensivas, en detrimento de las jugadas de carrera.

Aunque la serie *John Montana* no duró tanto como los juegos de *Madden*, sí que ayudó a afianzar la reputación de Sega entre los aficionados a los deportes y convirtió a la Genesis en el sistema de videojuegos líder para los simuladores deportivos. Electronic Arts solo desarrolló el primer juego de *Joe Montana*. Una desarrolladora independiente llamada Blue Sky creó los siguientes juegos de fútbol americano de Sega. George Kiss, que había trabajado con Michael Katz en Coleco, fundó la empresa, que desarrolló algunos éxitos de la Genesis como *World Series Baseball* o *Vectorman*.

> Creo que Joe Montana ganó como 2,5 o 3,5 millones en derechos de autor durante los cinco años que duró el contrato. Los japoneses estaban preocupados al principio porque no estaban seguros de poder recuperar el dinero que le pagamos [por adelantado], así que me alegró enterarme de que todo iba bien.
>
> **Michael Katz**

De todos los juegos que Sega lanzó en 1989, el que causó mayor impresión en los medios fue *Michael Jackson's Moonwalker*. Además de contar con versiones sintetizadas de grandes éxitos como *Smooth Criminal, Bad, Billie Jean, Beat It* o *Thriller*, en el juego también aparecía Jackson y tenía unos villanos que bailaban pasos coreografiados dignos de la MTV. El juego estaba ligeramente inspirado en la película *Moonwalker* y seguía a Jackson en su recorrido por salones de billar, cementerios y otras guaridas secretas para rescatar niños secuestrados. Al igual que en la película, el juego

terminaba con Jackson convirtiéndose en su versión robótica y luchando contra un taimado criminal llamado Mr. Big.[6*]

Al Nilsen[7*] lideraba el equipo de márketing de Sega y no dejaba de recordar a la prensa que Jackson había realizado sugerencias creativas durante el desarrollo del juego. Jackson llegó a difundir un comunicado que afirmaba que la Genesis era la primera consola de videojuegos con la potencia suficiente para reproducir su música. Pero la estrella del pop se equivocaba. El primer sistema con la potencia suficiente para reproducir su música fue la Master System, ya que Sega también lanzó al mercado una versión de 8 bits de *Michael Jackson's Moonwalker*.

Después del lanzamiento de la Genesis, Sega of America había reducido la campaña de márketing de la Master System, pero no abandonó del todo a los vendedores. Sega lanzó para la consola versiones de bombazos de Genesis como *Michael Jackson's Moonwalker, Ghouls 'N Ghosts, Golden Axe, Columns* e incluso *Sonic The Hedgehog*. También lanzó el Master System Converter, un adaptador caro que permitía a los consumidores usar los cartuchos de la Master System en la Genesis.

Electronic Arts puede

> Cuando anunciamos el acuerdo con Nintendo, las acciones subieron, pero cuando anunciamos el de Sega bajaron porque el mercado no tenía ni idea de lo que iba a ocurrir. Por supuesto, a finales de aquel año todo el mundo se había dado cuenta de que el mercado de los 8 bits estaba de capa caída y nos castigó por ello. Seguían sin apreciar los [sistemas] de 16 bits. En aquellos tiempos, durante 1989 y 1990, mucha gente creía que Sega no tenía nada que hacer.
>
> **Trip Hawkins**

La relación de Sega con Electronic Arts fue muy beneficiosa para ambas empresas. Genesis se convirtió muy pronto en una plataforma lucrativa para Electronic Arts y Sega se benefició de tener una línea de

juegos sofisticados que llamaban la atención de un público más adulto, al contrario que la mayoría de juegos de NES.

Nintendo se puso en contacto con Electronic Arts para desarrollar juegos de NES a mediados de la década de 1980, mucho antes de que Sega anunciara la Genesis. Pero Hawkins no quería desarrollar juegos para la consola de 8 bits. Muchos miembros de la junta de Electronic Arts y también él mismo estaban convencidos de que la NES no tenía la potencia suficiente para ejecutar sus juegos de ordenador, y no quería reducirles la calidad para que funcionaran en ella. En aquellos tiempos, Hawkins y mucha otra gente hablaba sin tapujos de lo malos que eran los juegos de consola y eran muy críticos con las posibilidades de éxito de Nintendo. La diferencia fue que Hawkins tardó demasiado en cambiar de idea. Cuando se dio cuenta de que Nintendo iba a tener éxito, las acciones de Electronic Arts se habían desplomado y el mercado de los 8 bits empezaba a decaer.

> Llegamos a la conclusión de que a la Genesis le iba a ir bien y que teníamos los juegos perfectos para ella. No queríamos participar en aquel negocio tal y como se llevaba en el momento, como lo llevaba Nintendo con sus acuerdos de licencia unilaterales, y parecía que Sega intentaba copiar a Nintendo. Y entonces me dije: «Fíjate en lo que hace Atari». Habían realizado ingeniería inversa con la consola y vendían sus propios juegos. Si Atari ganaba la demanda, abriría el mercado y nadie tendría que pasar por aquellos acuerdos de licencia dictatoriales.
>
> **Trip Hawkins**

En 1989, los técnicos de Electronic Arts consiguieron aplicar la ingeniería inversa tanto a la NES como a la Genesis. Aunque el mercado de la NES era mucho más grande y la empresa lanzó algunos juegos para ella, Hawkins creía que la Genesis casaba más con los objetivos de su empresa. Los programadores de Electronic Arts estaban familiarizados con el procesador 68000 de 16 bits, ya que habían trabajado con él cuando desarrollaban juegos para los ordenadores Atari ST, Commodore Amiga y Apple Macintosh. Adaptar los juegos para que funcionaran en la Genesis requería mucho menos trabajo, porque los ordenadores más populares de la época

tenían procesadores de 16 bits. Solo quedaba un obstáculo por salvar: esperar para asegurarse de que Sega no cambiara la arquitectura de su consola de videojuegos antes de lanzarla en Estados Unidos. (Hawkins estaba al tanto del chip de seguridad que Nintendo había incluido en la Famicom para distribuirla en Estados Unidos con el nombre de NES). Cuando vieron que la Genesis era casi idéntica a la Mega Drive, decidieron seguir con el plan.

> Decidimos seguir adelante y lanzar nuestros propios juegos para Genesis. Pero antes de hacerlo, nos pusimos en contacto con Sega y les dijimos: «Mirad, antes de empezar con esto, quizás haya alguna manera de poder llegar a un acuerdo más razonable».
>
> Por lo que en junio de 1990 firmamos con Sega un acuerdo de licencia inusual y mucho más justo. Entre otras cosas, teníamos derecho a lanzar todos los juegos que quisiéramos. Podíamos autorizarlos nosotros mismos, teníamos total libertad de expresión y las tasas por derechos de autor eran mucho más razonables. También conseguimos tener un control más directo sobre la fabricación.
>
> **Trip Hawkins**

Los primeros dos juegos de Electronic Arts para Genesis, *Populous* y *Budokan: The Martial Spirit*, salieron en junio de 1990. En agosto, Electronic Arts lanzó un simulador de minigolf llamado *Zany Golf* y en otoño la primera versión para Genesis de *John Madden Football*.

> En aquellos tiempos lo considerábamos un éxito si sacábamos un juego de ordenador y vendía 50.000 unidades. Aquello era todo un hito de ventas. Empezamos a dar vueltas a lo que nos costaría alcanzar esa cifra en la Sega Genesis y llegamos a la conclusión de que, con un parque de 500.000 consolas en el mercado, no sería muy complicado llegar a 50.000.
>
> Después de que saliera Madden, ya habían colocado unas 500.000 máquinas en Norteamérica y creo que vendimos bastante más de 100.000 unidades. Eran unas cifras muy buenas, y a partir de ahí solo fue a mejor.
>
> **Trip Hawkins**

TurboGrafx

> Empecé a trabajar en NEC en 1987 y en dos meses me llamaron y me dijeron: «Mira, NEC tiene un nuevo proyecto en Japón y se trata de una consola de videojuegos. Nos gustaría considerar la posibilidad de que la distribuyas en EE.UU».. Era irónico, porque entré en la empresa sin saber que se preparaba nada relacionado con los videojuegos y justo en ese momento entraron en la industria.
>
> **Ken Wirt, ex vicepresidente y director general de NEC Technologies**

Sega no fue la única empresa que lanzó una nueva consola de videojuegos en Estados Unidos en 1989. NEC, uno de los fabricantes informáticos más notables de Japón, y Hudson Soft, una importante editora de videojuegos, se unieron para entrar en el mercado con un sistema llamado TurboGrafx-16 (TurboGrafx).

> Hudson y NEC diseñaron el PC Engine, pero gran parte del trabajo recayó en Hudson debido a su experiencia con los videojuegos, al ser uno de los desarrolladores principales de la Nintendo Famicom. Hudson era una empresa muy extravagante. La habían fundado dos hermanos que se hacían llamar los hermanos Kudo. Eran unos empresarios de software excéntricos que crecieron cerca de las vías de tren de la isla de Hokkaidō, la más septentrional de Japón.
>
> **Ken Wirt**

Al principio, TurboGrafx gozó de pequeñas ventajas sobre la Genesis. NEC tenía muy buena reputación como empresa informática y era una marca muy conocida entre los usuarios de PC. Además, TurboGrafx era más antigua que la Genesis. NEC la había lanzado en Japón con el nombre PC Engine un año antes de que anunciaran los planes de distribuirla en Estados Unidos, y el lanzamiento tuvo muchísimo éxito. En 1988 los consumidores japoneses compraron más PC Engine que Famicom, y un pequeño grupo de entusiastas de los videojuegos estadounidenses estaba comprando PC Engine de

importación por unos 500 dólares. Las revistas de juegos de Estados Unidos como *Electronic Gaming Monthly* y *Video Games and Computer Entertainment* se hicieron eco de la consola. En mayo de 1989, NEC anunció sus intenciones de distribuirla en Estados Unidos.

Pero NEC también tenía algunas desventajas importantes. Sega era una empresa de recreativas consolidada y los consumidores estadounidenses la conocían gracias a la Master System y los juegos de recreativa. Algunos hasta recordaban las recreativas de sobremesa y los cartuchos de ColecoVision de principios de la década de los ochenta. Sega también contaba con más adeptos entre los aficionados a los videojuegos. Cuando la Mega Drive se puso a la venta en Japón, la noticia tuvo más seguimiento en la prensa estadounidense que cuando salió la PC Engine.

NEC no tenía que irse muy lejos para encontrar un ejecutivo que se encargara de presentar su nueva consola de videojuegos. Ken Wirt, que se había unido al departamento de informática de NEC unos meses antes del lanzamiento de PC Engine, había sido vicepresidente del departamento de informática de consumo de Atari durante más de un año. Los ejecutivos de NEC en la central de Japón supieron valorar su experiencia y le enviaron la nueva consola y algunos juegos para que evaluara el sistema. Su reacción inicial fue positiva.

> Me enviaron algunas PC Engine y las probé. La calidad era increíble. En aquel momento las comparaciones se hacían con la Nintendo Famicom y la Sega Master System, y esta era muchísimo mejor. Todo se movía más fluido, los gráficos eran mejores y tenía un diseño muy curioso. Los cartuchos eran pequeñas tarjetas IC. En general tenía muchas cosas interesantes a su favor.
>
> **Ken Wirt**

A nivel tecnológico, TurboGrafx era un híbrido entre 8 bits y 16 bits. El departamento de márketing de NEC hizo mucho hincapié en que tenía un chip de procesamiento gráfico de 16 bits hecho a medida y otro central también de 16 bits, pero los críticos no dejaban de recordar que ambos sistemas estaban construidos en torno a chips de 8 bits. La TurboGrafx era, sin duda, menos potente que la Genesis, aunque podía mostrar muchos más colores en pantalla.[8*]

Recuerdo que la TurboGrafx tenía un diseño híbrido entre tecnología de 8 y de 16 bits. Desde el punto de vista de la publicidad, era muy importante dejar claro que se trata de un sistema de 16 bits. Y, también desde el punto de vista de la publicidad, aquel era un objetivo muy complicado.

Por supuesto, la competencia intentaba contar la parte de la historia referente a los 8 bits y NEC quería que solo se hablara de los 16 bits. Quizá no fue buena idea centrar la batalla en eso, porque ninguna de las dos partes tenía razón del todo. A lo mejor nos habría ido mejor contando una historia un poco más sofisticada.

Stephen Boogar, ex vicepresidente de ventas de NEC Home Electronics

En lugar de almacenar los juegos en cartuchos, NEC los publicaba en unas tarjetas de plástico que se parecían mucho a las que usaba la Master System. Pero las de NEC tenían mucha más capacidad de almacenamiento. El juego con el que la consola se puso a la venta era una aventura lenta y de desplazamiento lateral llamada *Keith Courage in Alpha Zones*, que dejaba patente la capacidad de la TurboGrafx para mostrar muchos colores en pantalla. Pero a posteriori, los juegos iban a disponer de mucho más almacenamiento que los de Sega. NEC anunció que lanzaría un dispositivo externo con lector de CD-ROM llamado TurboGrafx-CD pocos meses después del lanzamiento de la consola, que tuvo lugar en otoño. (Los CD-ROM podían almacenar 260 veces más datos que las tarjetas de TurboGrafx). La consola se lanzó en Nueva York y Los Ángeles a finales de agosto, dos semanas después del lanzamiento de Sega Genesis, a un precio de 199 dólares.

El negocio de los videojuegos estaba muy de moda cuando la pusimos a la venta y tuvimos muchos pedidos por parte de los grandes vendedores. Kmart, Wal-Mart, Babbages y otros nos hicieron pedidos enormes. Dimos una gran ceremonia inaugural en la casa de aduanas de Nueva York. Habría como 200 personas de la prensa en aquel sitio, y también lo cubrió la CNN. Aquella presentación tuvo mucho revuelo en los medios.

Ken Wirt

Espontáneo y autosuficiente

> Pensé que Nintendo se había equivocado tres veces. La primera fue al sacar al mercado tan tarde su respuesta de 16 bits a la Genesis. La segunda fue no hacer crear una Game Boy a color mucho antes para contrarrestar no solo nuestra Game Gear, sino también la Lynx. Y la tercera, no pensar en los padres e incluir la retrocompatibilidad para juegos de 8 bits en la Super NES. No tenía por qué mejorar los juegos, tan solo ejecutarlos para que los padres no se quejaran de haber tirado a la basura los 500 dólares que les había costado la NES del pequeño Johnny.
>
> **Bob Harris, ex director de servicios creativos y publicidad de Sega of America**

El equipo ejecutivo de Nintendo recibió las noticias de la Genesis de Sega y la TurboGrafx de NEC con indiferencia. Varios empleados de Nintendo echaron luego la vista atrás y explican de distintos modos por qué no se tomaron en serio la Genesis. Algunos dicen que fue porque los primeros juegos de la consola no parecían muy impresionantes. Otros, que las ventas de Mega Drive en Japón fueron tan bajas que la Genesis no les pareció una amenaza. Y varios reconocen que, como Nintendo tenía una base de 20 millones de usuarios en Estados Unidos, Sega les parecía una pequeña empresa recién creada, a la que, además, Nintendo había derrotado con facilidad unos años antes.

> El otro error fue la fe ciega que tenían por ser Nintendo y tener tanto éxito: pensaban que nadie podía derrotarlos. Habían trabajado tan duro, hecho tantas cosas bien, la gente los aclamaba y tanta gente de la industria se había hecho rica gracias a ellos que lo normal era que nadie se fijara en otra cosa, porque Nintendo era la empresa que los había hecho felices.
>
> **Howard Phillips, ex director de juegos de Nintendo of America**

En aquellos tiempos Nintendo todavía rompía récords y el negocio

no hacía más que expandirse. Las ventas de aquel año llegaron hasta los 2.300 millones y el programa de licencias de la compañía tampoco dejó de crecer. A pesar de saber que no podían lanzar más de cinco juegos al año, dos licenciatarios, Konami y Acclaim, solicitaron segundas licencias. Gracias a ellas, Acclaim pudo publicar otros cinco juegos bajo el nombre de LJN, y Konami lo hizo bajo el nombre de Ultra. Dos de los primeros juegos que Konami publicó con la etiqueta Ultra tuvieron muchísimo éxito: *Teenage Mutant Ninja Turtles*, un juego basado en unos personajes de cómic que tenían una serie de dibujos animados y una película, y *Metal Gear*, un juego sobre un soldado en una operación encubierta.

La gran noticia de Nintendo en 1989 era que tenían pendiente el lanzamiento de una nueva consola portátil, la primera que usaba cartuchos intercambiables desde que Milton Bradley lanzó la Microvision en 1979. Se llamó Game Boy y la diseñaron Gumpei Yokoi y el Research and Development Team 1 de Nintendo, el mismo equipo que había creado las Game & Watch y el *hardware* de *Donkey Kong*.

Digna de un trabajo de ingeniería de Yokoi, Game Boy era barata, ligera y eficiente. Tenía el mismo tamaño que una calculadora, sonido estéreo, una pantalla de cristal líquido (LCD) en blanco y negro y hasta diez horas de autonomía con cuatro pilas AA. Aunque contaba con un procesador de 8 bits, la Game Boy no era compatible con los juegos de Nintendo Entertainment System y los cartuchos eran solo un poco más grandes que una caja de cerillas.

Yokoi no era el único interesado en los juegos portátiles. Sin saber que Yokoi desarrollaba la Game Boy en Japón, el cofundador de Rare Ltd., Chris Stamper, fabricó un sistema portátil que ejecutaba los cartuchos de NES. Cuando terminó el proyecto, Stamper y Joel Hochberg, el socio estadounidense de Rare, hicieron una demostración de la consola a Nintendo of America.

> No teníamos ni idea de que Nintendo trabajaba en un sistema portátil cuando concertamos una reunión con el señor Arakawa y Howard Lincoln para enseñarles el dispositivo portátil que habíamos diseñado y que usaba cartuchos de NES. Tenía algunos problemas, claro, como la duración de

la batería. También era muy incómoda en comparación con la forma definitiva de la Game Boy, ya que tenía que aceptar cartuchos más grandes.

En aquella reunión con Howard y Arakawa me hablaron en confianza, me confirmaron el desarrollo del proyecto Game Boy y sugirieron que dejáramos de trabajar en el nuestro.

Joel Hochberg, cofundador de Rare y Coin-It

Minoru Arakawa, el presidente de Nintendo of America, realizó una maniobra muy inteligente y decidió usar *Tetris* como el cartucho que se lanzó a la venta junto a la Game Boy. Era la combinación perfecta. El juego de puzles tenía unos gráficos simples que funcionaban muy bien en la pantalla LCD de la consola, y su jugabilidad era ideal para los viajes y las partidas rápidas. El cartucho de *Tetris* también encajaba a la perfección con las campañas de publicidad que Nintendo realizó durante los años siguientes, cuando descubrieron que la Game Boy llamaba más la atención de los adultos que la NES.

Nintendo publicó tres cartuchos durante el lanzamiento: *Baseball, Breakout* y *Golf*, cada uno al precio de 20 dólares. Unas semanas más tarde, Nintendo puso a la venta el cartucho *Super Mario Land* junto a una campaña de publicidad que tomaba elementos de las películas de ciencia ficción de los años cincuenta. Aunque tenía una jugabilidad y un aspecto similares a los de otros juegos de Mario, *Super Mario Land* ampliaba los horizontes del fontanero. En aquel juego podía pilotar una nave espacial y un submarino. Shigeru Miyamoto no supervisó la creación del título, sino que fue el propio Yokoi quien lo desarrolló específicamente para respaldar la nueva consola.

A diferencia de otros sistemas que se pusieron a la venta en 1989, la Game Boy fue un éxito inmediato. Según un artículo publicado en la revista *Time*, el millón de consolas que se enviaron a Estados Unidos en 1989 solo cubrió la mitad de la demanda del producto.[1] Aquel cargamento se vendió en cuestión de semanas. Game Boy se convirtió en un coloso y las ventas no bajaron ni cuando se tuvo que enfrentar a un producto con una tecnología superior.

Atari Lynx

Jay Miner, el hombre que más tuvo que ver en el diseño de la Atari 2600, fundó Amiga en 1982. En 1983 contrató a un joven programador llamado R. J. Mical,[9*] que tenía una obsesión por crear sistemas operativos. Mical era alto, atlético y bonachón, la antítesis del arquetipo de programador. Gracias a trabajar con Miner, Mical aprendió las bondades de la relación entre el *hardware* y el *software*.

> Todo lo que aprendí en la universidad y todo lo que aprendí antes de entrar en Amiga planteaba que el hardware era una cosa y el software, otra diferente. Lo que se hacía era inventar hardware y luego entregar ese invento a los responsables de software. Pero en Amiga aprendí una manera de pensar mucho mejor. Por primera vez, el hardware y el software se creaban al mismo tiempo. Había mucha comunicación entre los equipos y se trabajaba para crear un producto en común.
>
> **R. J. Mical, diseñador de sistemas operativos de Amiga**

Cuando trabajaba en Amiga, Mical se hizo amigo de un gurú del *hardware* llamado Dave Needle. Ambos compartían la misma filosofía del «yin y el yang» sobre la interrelación entre *hardware* y *software*. Y ambos dejaron Amiga en 1985. Needle entró a trabajar en Apple Computer y Mical se hizo autónomo. Pero algunos años más tarde, mientras almorzaban en un restaurante mexicano, empezaron a hablar sobre los proyectos en los que podrían embarcarse juntos. La conversación pasó a las consolas de videojuegos. Needle cogió una servilleta y dibujaron el esquema básico de una consola portátil con sonido estéreo y gráficos a color.

Al principio, Mical y Needle tenían pensado diseñar aquel sistema con un chip de procesamiento de 16 bits, pero llegaron a la conclusión de que no era una idea práctica. Los chips que tenían en mente iban a tener problemas de sobrecalentamiento y, cuando estimaron los componentes que necesitarían para respaldar un procesador de 16 bits, llegaron a la conclusión de que el sistema sería aparatoso y pesado.

Cambiaron al chip 6502 de 8 bits, que era de la misma familia que los que usaban la NES y la Atari 2600.

Mical y Needle no tenían el dinero que necesitaban para fabricar y distribuir una consola, por lo que empezaron a buscar una empresa que les comprara la idea. Se pusieron en contacto con Epyx y les hicieron una demostración de la idea poco antes de que Michael Katz abandonara su puesto de presidente de la empresa. No sabían que Katz intentó convencer a la junta directiva de que aceptaran el proyecto. Los meses siguientes estuvieron inmersos en un proceso de negociación largo y amistoso que terminó cuando aceptaron recibir acciones de Epyx y puestos en la empresa. Llamaron al proyecto «Handy Game».

Aunque Katz había conseguido mantener Epyx a flote, nunca pudo llegar a solucionar del todo sus problemas financieros. La empresa necesitaba apoyo para poder lanzar una nueva consola e invitó a una demostración de la Handy Game a varios socios potenciales cuando todavía seguía en desarrollo. En 1988, Nintendo envió a Don James para que le echara un vistazo.

> Alguien de Epyx se puso en contacto con nosotros y nos dijo: «Mirad, tenemos esto y nos gustaría que lo vierais». Creo que en realidad no nos lo ofrecieron, pero cuando nos enteramos viajé hasta allí para echarle un vistazo.
>
> Llegué y me mostraron en lo que trabajaban. En aquel momento era poco más que una pantalla y era difícil ver algo en ella porque las cosas aparecían y desaparecían cuando te movías alrededor. Tenías que encontrarte en el ángulo justo para ver bien lo que había en ella. Lo primero que me vino a la cabeza fue que, debido a eso y a que chupaba un montón de pilas, nunca llegaría a triunfar mucho.
>
> **Don James**

> Nintendo envió a una persona para ver qué era en lo que trabajábamos, pero no lo vi muy interesado. Era como si hubiera venido a vernos sabiendo de antemano que no le iba a interesar.
>
> **R. J. Mical**

Needle y Mical acuñaron una nueva frase mientras trabajaban en la Handy Game: «emag tresni». Para ellos, esas dos palabras se

convirtieron en una especie de Ley de Murphy. Significaban que no importaba lo cuidadoso que fueras con tu trabajo ni la meticulosidad con que comprobaras cada detalle, porque algo siempre iba a ir mal. En su caso, el error vino de que Needle diseñó la pantalla de la Handy Game con ingenieros de Sharp Electronics. Needle y un ingeniero japonés hablaron largo y tendido sobre el diseño, pero hubo un momento en el que se equivocaron con un dígito en el código binario y en lugar de poner un 1, el ingeniero puso un 0.

> Si no había un juego insertado cuando la encendías, aparecía en la pantalla el mensaje «Insert Game», pero debido a ese error, el mensaje que aparecía rezaba «emag tresni».
>
> **R. J. Mical**

En 1988 los problemas financieros de Epyx aumentaron y la empresa terminó por vender el proyecto Handy Game a Atari Corporation. A muchos empleados de Epyx les molestó tener que trabajar con Atari y, en el caso de Mical y Needle, la molestia era tanta que dejaron la empresa. Unos meses más tarde Epyx cerró sus puertas.

Atari cambió el nombre del sistema de Handy Game a Lynx, para recalcar el hecho de que se podían conectar en margarita hasta ocho consolas Lynx con cables. La consola se puso a la venta en octubre de 1989 y tuvo excelentes críticas. El diseño de Lynx era compatible con jugadores diestros y zurdos y tenía una de las mejores pantallas LCD de la época. La pantalla de la Game Boy y de las posteriores consolas portátiles tendían a desdibujar los gráficos cuando mostraban imágenes a mucha velocidad. Con la pantalla de la Lynx aquello no pasaba, aunque se rayaba con mucha facilidad. Pero los gráficos a color y la definición de la pantalla no fueron suficientes. La consola se podía encontrar en Toys “R” Us y en la mayoría de las tiendas especializadas de videojuegos, pero Atari no pudo darle la publicidad que Nintendo dio a la Game Boy. La mala reputación de Atari con los minoristas y el miedo a Nintendo provocaron que muchos rechazaran vender la consola. Se puso a la venta por 199 dólares, el doble que la Game Boy, y nunca llegó a publicitarse mucho. Muchas tiendas retiraron la Lynx de las estanterías antes de que pasara un año y después solo se podía conseguir comprándola por correo.

[1*] Esta historia está confirmada por empleados de Nintendo en aquella época, aunque puede que se hayan exagerado los detalles.

[2*] *Menace Beach* era mucho más recatado que *Peek a Boo Poker, Bubble Bath Babes* o *Hot Slots*, tres juegos no autorizados que puso a la venta la empresa taiwanesa Paneision y que contaban con ilustraciones tipo *anime* de mujeres desnudas.

[3*] Dos de los cartuchos de Wisdom Tree para Game Boy no eran juegos. La empresa puso a la venta cartuchos con los textos de la Biblia en sus versiones King James y New International.

[4*] El juego venía grabado dentro de un adaptador especial al que había que conectar cualquier juego licenciado de Super NES. El chip del cartucho licenciado servía para desactivar la seguridad y permitir que la Super Nintendo ejecutara el juego.

[5*] La empresa antes se llamaba Activision.

[6*] En la película, a Mr. Big lo interpretaba el actor Joe Pesci y el personaje del videojuego se parecía muchísimo.

[7*] Nilsen era el comprador de JC Penney que se había encargado de los pedidos de videojuegos a finales de la década de 1970 y principios de la de 1980.

[8*] TurboGrafx podía mostrar 241 colores al mismo tiempo. La Genesis solo podía mostrar 61, aunque años más tarde se desarrolló un método para que pudiera alcanzar 128.

[9*] El mayor logro de Mical en Williams fue ayudar a diseñar la recreativa *Sinistar*.

---

[1] «New Boy on the Block», *Time* (6 de noviembre de 1989): 73.



La carrera por el dinero

Cuando entré en la empresa me daba vergüenza hablar con los minoristas. Nos odiaban porque nunca hacíamos lo que decíamos que íbamos a hacer. Por suerte, tampoco les gustaba Nintendo. En aquella época, los de Nintendo eran muy arrogantes.

Tom Kalinske, ex presidente y director ejecutivo de Sega of America

Es cierto que, cuando en marzo de 1991 preguntaron a Michael Spindler, presidente de Apple, qué empresa de informática era la más temida por Apple, respondió «Nintendo» sin pensárselo.[1]

[Risas] Quizá deberían haber temido más a la propia Apple.[2]

Bill Gates, jefe de operaciones de Microsoft

La NES alcanza su cima

> El mejor año de Nintendo… El mejor año de Nintendo fue el año más lucrativo para la NES: 1990, que también fue el primer año completo en el que la Sega Genesis estuvo en el mercado.
>
> **Peter Main, vicepresidente ejecutivo de Nintendo of America**

Después de los lanzamientos de Genesis y TurboGrafx en 1989, Nintendo se quedó a la zaga tecnológicamente frente a sus competidores, pero lo increíble fue que la tecnología no parecía importar. Nintendo vendió más de 17 millones de copias de *Super Mario Bros. 3* en todo el mundo y marcó un nuevo récord de ventas para un cartucho de videojuego que no se hubiera empaquetado junto a una consola.[1*] También hubo otros éxitos. Sun Soft consiguió romper récords con *Batman*, un juego apoyado en la popularidad y la trama de la película de Tim Burton. Konami también tuvo mucho éxito ese mismo año con *Teenage Mutant Ninja Turtles*, el primer juego que se editaba bajo el nuevo sello Ultra.

En 1987, el presidente de Nintendo of America, Minoru Arakawa, se reunió con los ejecutivos de Konami (uno de los socios *third-party* más importantes de Nintendo) para hablar sobre un problema que había encontrado en el contrato de licencia. Según aquel acuerdo, los licenciatarios *third-party* solo tenían permitido publicar cinco juegos por año. Konami ya había puesto a la venta muchos juegos superventas como *Castlevania, Blades of Steel, Double Dribble* o *Life Force* y aquella limitación de cinco juegos ponía un tope a los beneficios de la empresa. Afirmaron que, gracias a la calidad de los juegos y a las ventas increíbles que habían conseguido, Konami no debería estar limitada a solo cinco juegos al año.

Otra editora *third-party* tenía la misma queja. Acclaim, la empresa de Long Island de Greg Fischbach, también pidió permiso para lanzar más juegos. Habían puesto a la venta títulos como *Double Dragon II, Iron Sword* y varios juegos basados en los combates de lucha libre de la WWF, y eran uno de los licenciatarios con más éxito de Nintendo.

Después de valorar sus respectivos argumentos, Arakawa tuvo una idea para evitar la norma. Concedió a Konami y Acclaim segundas licencias para que pudieran publicar cinco juegos más, pero con otro nombre. Acclaim adoptó la marca LJN para esa segunda licencia y Konami publicó juegos adicionales bajo el sello Ultra.

> Konami y Acclaim lo hicieron tan bien que veíamos buenos motivos para concederles una segunda licencia. Pero aquello no gustó al resto de licenciatarios.
>
> Konami tenía un jefe muy bueno [Emil Highcamp] en Estados Unidos. No solo se encargaba del márketing y de las ventas, sino que también era un buen jefe de producto. A veces viajaba a Japón y pedía a los de I+D de [la central de] Konami que desarrollaran un juego de algún género concreto. Una vez estaba viendo la televisión y las Tortugas Ninja le dieron una idea, por lo que adquirió la licencia y pidió a Japón que desarrollara un juego con ella.
>
> **Minoru Arakawa, presidente de Nintendo of America**

Con el sello Ultra, Konami vendió unos cuatro millones de copias de *Teenage Mutant Ninja Turtles* y consiguió un pistoletazo de salida muy potente para el sello. Uno de sus siguientes títulos, *Metal Gear*, también ayudó a establecerlo en el mercado. Pero los días del sello estaban contados. La licencia de Ultra solo era para la consola Nintendo Entertainment System (NES), que ya se encontraba al final de su ciclo de vida.

A pesar de haber conseguido unos beneficios de 3.340 millones de dólares y tener 48 millones de consolas vendidas en todo el mundo, los ejecutivos de Nintendo creyeron que no podían controlar durante más tiempo el mercado con un sistema obsoleto. Ya habían empezado a trabajar en una consola de 16 bits que esperaban que los ayudara a dejar fuera del mercado a la competencia.

Un cambio en Sega

> Creo que Mike Katz fue el responsable de que Sega

consiguiera tantos éxitos con la Genesis.

Howard Lincoln

Romper la hegemonía de Nintendo en el mercado internacional de videojuegos no solo se convirtió en una cuestión tecnológica para Sega. Nintendo controlaba más del 90 por ciento del mercado internacional. Pero la consola de 16 bits de Sega, se llamara Mega Drive en Japón o Genesis en Estados Unidos, no conseguía abrirse hueco. Con la mente puesta en el fracaso de Master System, el presidente ejecutivo de Sega Enterprises, Hayao Nakayama, decidió dar un giro radical en Sega of America con la esperanza de sacar adelante nuevas ideas que les llevaran al éxito.

A mediados de 1990, Nakayama recurrió a un viejo conocido llamado Tom Kalinske que se encontraba de visita de negocios en Tokio. Cuando hablaron, Nakayama dijo a Kalinske que ahora trabajaba para una empresa llamada Sega y que tenían una nueva consola de videojuegos que esperaban que arrebatara el mercado a Nintendo. A Kalinske, que trabajaba para un fabricante de coches de juguete en apuros llamado Matchbox, le hizo gracia. «¿Vais a plantar cara a Nintendo? ¡Pero si son enormes!», dijo.

Según un artículo publicado en 1995, Nakayama ofreció a Kalinske un puesto como director ejecutivo de Sega of America en aquel mismo momento.[3]

Tom Kalinske

A Nakayama-san no le hizo mucha gracia que no hubiéramos llegado al millón de unidades vendidas. En enero, unos catorce meses después de que yo entrara en la empresa, me reemplazaron por Tom Kalinske, a quien ya conocía de Mattel, donde habíamos trabajado juntos, claro.

Mike Katz, ex director ejecutivo de Sega of America

Thomas J. Kalinske era la elección más obvia como presidente y

director ejecutivo de Sega of America. Era un hombre amable, acicalado, de buen aspecto y muy estadounidense que se licenció en márketing en la Universidad de Wisconsin y pasó años dedicándose a ello antes de entrar a Mattel como jefe de productos a principios de la década de 1970. Cuando estaba en Mattel, la valentía de Kalinske llamó la atención de los principales ejecutivos y no tardaron en ascenderlo.

Mattel, la empresa de juguetes más grande del mundo, planteaba grandes oportunidades laborales para Kalinske. Empezó trabajando con juguetes preescolares y luego le pidieron supervisar la línea Barbie. En aquella época, Mattel distribuía Barbie como una única línea de muñecas con accesorios, pero el equipo de Kalinske cambió de estrategia y la dividió en varias, como la línea Barbie Malibu. «Cuando empecé a trabajar con las Barbie se vendían unos 42 millones de dólares a nivel internacional. Cuando dejé la empresa ya iba por 550 millones y hoy en día llega a los mil millones».4 A medida que Kalinske ascendía en la empresa, empezó a tener más responsabilidades y a supervisar los equipos de investigación y desarrollo. Uno de aquellos equipos formó el núcleo de lo que se conocería como Mattel Electronics.

> En aquella época yo era vicepresidente de márketing y uno de mis grupos de desarrollo de productos creó los primeros juegos portátiles. Los pusimos a la venta el Día del Padre. Nadie pensó que tendrían mucho éxito, pero, como ya se sabe, tuvieron muchísimo. Dentro de aquel grupo también se desarrolló la tecnología para la Intellivision. Y como estaba claro que el negocio de la electrónica se iba a convertir en una parte integral de la empresa, decidimos fundar una compañía independiente. Cuando tomamos la decisión y seleccionamos al personal, entre el que había algunas nuevas contrataciones y gente que ya trabajaba con juguetes electrónicos, me desentendí de ellos del todo.
>
> **Tom Kalinske**

Kalinske presenció el ascenso meteórico y la caída del nuevo departamento de electrónica.

> Acabé en la junta directiva de Mattel Inc., y por aquella

época la empresa de la Intellivision presentó su informe de resultados. Podría decirse que estaba implicado con ellos a nivel directivo. Pero de repente un día alguien de Mattel Electronics dijo: «Dios, nos vamos a pique. Atari acaba de perder todo su dinero y nosotros estamos perdiendo un montón. Calculamos que serán unos 350 millones de dólares».

Tom Kalinske

Doce años después de empezar en Mattel, Kalinske inició su periodo de tres años como presidente de la empresa. En aquella época, trabajó muy de cerca con ejecutivos de cadenas de televisión para contratar publicidad. «Nos gastamos millones de dólares y las cadenas seguían tratándonos fatal —afirmó Kalinske—. Tenían a McDonalds y otras grandes empresas, y con nosotros se comportaban como si nos hicieran un favor por concedernos tiempo de publicidad».

A Mattel se le ocurrió un medio alternativo para llegar a los niños: una serie de dibujos y una línea de juguetes llamada *He-Man y los Masters del Universo*. La idea era crear una serie de dibujos animados para emitirla en canales locales, donde la publicidad era más asequible. La idea funcionó. «*Los Masters del Universo* consiguió unos *ratings* de 7,5, cuando las series de televisión de las cadenas nacionales no llegaban a esas cifras. A partir de ese momento, las cadenas televisivas se mostraron mucho más abiertas a colaborar».

Después de dieciséis años en Mattel, Kalinske entró en Matchbox durante un corto periodo de tiempo para luego reemplazar a Michael Katz, que había pasado el año anterior intentando encontrar la manera de entrar en el mercado. Lo cierto es que no se le suele dar mucho crédito a Katz por su papel en el éxito de Sega. Se presta gran atención al aumento de los beneficios bajo la dirección de Kalinske, cuando pasaron de tener 100 millones de dólares en ventas en 1990 a más de mil millones en 1993. Pero gran parte de ese éxito se debe al trabajo que comenzó Katz.

Empezamos una campaña de publicidad agresiva. «La Genesis consigue lo que Nintenno». Nos centramos en los juegos que creíamos que iban a tener más éxito entre los estadounidenses… los juegos deportivos, sobre todo, y algunos otros productos. Luego intentamos crear una

> mascota tipo Mario.
>
> **Michael Katz**

Algunos de los que trabajaron con Kalinske cuando entró en Sega afirman que no tenía mucha idea de videojuegos pero que aprendía rápido. Cuando empezó, los ejecutivos de márketing y los ingenieros tenían que ponerse de acuerdo con él antes de hablar con los periodistas, y algunos trabajadores de Sega of America dudaban si era la persona más indicada para aquel trabajo. Debido a su relación anterior con Mattel, algunos periodistas llamaron a Kalinske el portavoz «Ken» de Sega, lo que daba a entender que era poco más que una persona atractiva y punto. Pero el apodo resultó ser muy inadecuado. Según quienes trabajaron con él, Kalinske puso mucho empeño y llegó a entender muy pronto los entresijos de la industria. Demostró que tenía la capacidad de tomar decisiones difíciles y la voluntad suficiente para defenderlas ante la junta directiva de Sega Enterprises en Japón. También se rodeó de buenos consejeros de la industria, como Steve Race, veterano de Atari y uno de los fundadores de Worlds of Wonder, Bob Harris, que ayudó con el lanzamiento de Master System y Genesis, Paul Rioux, que trabajó en la Intellivision, y Al Nilsen, que fue comprador de JC Penney en la mejor época de Atari.

> Tom se centró en las ventas, en representar a la empresa y en las relaciones con las third-party. Era lo que mejor se le daba. Se aseguró de que los mejores quisieran trabajar con la Genesis.
>
> Shinobu Toyoda era el vicepresidente de licencias y también se encargaba a veces de las franquicias y licencias de Sonic. Quería ir a Hollywood. A día de hoy trabaja en las oficinas de Sega PC en Los Ángeles. Es el que quería desarrollar un juego de Paula Abdul. También es el que se acercaba a Hollywood y se metía en todos los platós para conseguir licencias como la de Batman. Y fue uno de los que nos metió a Sonic hasta en la sopa. Además, se implicó mucho en la serie de dibujos del personaje.
>
> El menos valorado de todos y el que no tuvo mucha buena prensa fue Paul Rioux. Y te puedo decir de primera mano… que era Paul quien presionaba para mejorar la calidad cuando no había mucha. También fue el que vio que

se podía ganar dinero con los periféricos. Era el tipo de persona que hacía que todo empezara a rodar y que se metía en todos los fregados. No es que tuviera un trabajo muy agradecido, pero te aseguro que fue crucial para nuestro éxito.

Formaban un trío excepcional. Si no hubiera sido por ellos tres, creo que no se habría conseguido tanto. La química que tenían fue decisiva.

Michael Latham, ex director del Omega Group en Sega of America

Kalinske era de la vieja escuela del márketing y creía a pies juntillas la máxima de Gillette: «Regalar las maquinillas de afeitar y luego vender las cuchillas». Su principal objetivo era que Sega consiguiera poner cuanto antes en manos de los consumidores tantas consolas Genesis como fuera posible. Junto a su equipo de ejecutivos, Kalinske desarrolló una estrategia en cuatro partes para debilitar la presencia de Nintendo en la industria. Reducir el precio de la Genesis de 189 dólares a 149 era solo el primer paso, y su objetivo era que llegara a costar tan solo 100. Los otros objetivos eran reemplazar *Altered Beast*, el juego con el que se puso la consola a la venta, por otro llamado *Sonic The Hedgehog*, que se encontraba en desarrollo, formar un equipo estadounidense que creara juegos más adecuados para el público del país y crear campañas de publicidad más agresivas que se enfrentaran cara a cara con Nintendo.[2*] Kalinske preparó una presentación con aquellas sugerencias y viajó a Japón para comunicárselas a Nakayama y a la junta de Sega Enterprises. La junta estuvo a punto de rechazarlas.

Fue como si les hubiera echado encima un cubo de agua fría. Me preguntaron: «Te has vuelto loco? ¿Quieres bajar el precio hasta que no nos reporte beneficios? ¿Y encima quieres quitar un juego del montón para poner una de nuestras grandes apuestas? ¿Y también quieres usar una campaña publicitaria para enfrentarte a una empresa que domina el 92 por ciento del mercado?».

Me dijeron algo así. Y lo primero que pensé fue: «Qué poco me ha durado el puesto de trabajo. Será mejor que empiece a buscar otro».

Cuando el resto de la junta se levantaba para irse, Nakayama se volvió y dijo: «Por otra parte, lo hemos

contratado para tomar decisiones en el mercado estadounidense y, si eso es lo que él cree que hay que hacer, deberíamos hacerle caso».

Tom Kalinske

Kalinske volvió a Sega of America con el visto bueno de Hayao Nakayama para aquellas cuatro sugerencias. El siguiente paso era poner en marcha el plan.

El arma secreta de Sega

Una parte muy significativa de los planes de recuperación de Kalinske dependían de *Sonic The Hedgehog*,[3*] un erizo azul muy rápido que llevaba zapatillas rojas.

Sonic era creación de Yuji Naka, un joven diseñador de videojuegos que había trabajado en otros títulos como *Phantasy Star*, un juego de rol que suele recordarse como el mejor de Master System, o *Ghouls 'N Ghosts* para Genesis, una versión impecable de la popular recreativa de Capcom. De los primeros juegos que se pusieron a la venta para Genesis, *Ghouls 'N Ghosts* es uno de los mejores.

Naka era muy puntilloso, exigente e incansable, y tenía fama de exigir la perfección a los empleados de su equipo. Igual que los programadores que desarrollaron juegos para la Atari 2600, Naka prefería hacerlo todo por su cuenta: el aspecto del juego, la música y hasta escribir el código.

No solo programarlo… sino todo: los gráficos, las ilustraciones. Tenía mucho cuidado con todo. Desarrollar el programa no era lo que más me preocupaba, sino la forma en la que fluía todo junto. Para mí, trabajar como productor o director significa encargarse de todos los aspectos del juego, y eso incluye la música, los gráficos, las ilustraciones y todo lo demás.

Yuji Naka, creador de *Sonic The Hedgehog*

La dirección tan exigente de Naka le llegó a causar algunos problemas. A diferencia de otros equipos creativos, el de Naka recibió duros golpes a medida que los programadores, diseñadores y artistas acababan agotados y buscaban trabajos menos intensos en cualquier otra parte. Aunque en público se controlaba, se rumoreaba que en situaciones de estrés Naka solía tener arrebatos. En 1989 ya se había establecido como uno de los creadores de videojuegos para consola más respetados, y fue entonces cuando la compañía intentó crear una nueva mascota capaz de competir con el Mario de Nintendo.

> El señor Nakayama comunicó a la empresa que sería bueno que Sega desarrollara una mascota, una que para la empresa significara más o menos lo mismo que Mickey Mouse para Disney. Por ello, muchos artistas y diseñadores empezaron a enviar ideas, sugerencias y bocetos para encontrar aquella mascota. Se tuvieron en cuenta muchas de ellas, como canguros y conejos, y siempre tuvimos en mente la idea de un personaje capaz de dar saltos.
>
> El señor Oshima [Masato Oshima] creó el diseño de personaje que acabamos aceptando. Fue él el que nos entregó el dibujo base del erizo, un erizo muy estilizado.
>
> **Roger Hector, ex jefe del Sega Technical Institute**

Naka quería que el juego fuera similar a los de la saga *Super Mario Bros.*, pero más simple. Los juegos de *Mario* usaban dos botones, por lo que el de *Sonic* tenía que usar solo uno. Mario recogía monedas, por lo que Sonic recogería anillos. Los de Naka hicieron que Sonic se diferenciara de Mario haciendo que el erizo fuera mucho más rápido y dándole «personalidad». Los juegos de Mario eran lentos y simpáticos, por lo que los de Sonic tenían que ser rápidos y el protagonista miraría a la cámara, se impacientaría y daría golpecitos con el pie en el suelo si el jugador se quedaba quieto.[4*]

> Los japoneses crearon sin que lo supiéramos un personaje llamado Sonic The Hedgehog. En Estados Unidos creíamos que era una idea ridícula porque aquí los erizos no son animales muy conocidos, y encima era azul. Pensamos que era absurdo, pero el juego, que era muy bueno, se ganó la fama a pulso y el personaje se impuso.

> Creo que fue porque el juego era muy bueno de por sí. El personaje podría haber sido cualquier cosa, pero terminó por ser un erizo, y habría pasado sin pena ni gloria de no ser porque era un juego excepcional.
>
> **Michael Katz**

Para colmo, Sonic viajaba por un mundo surrealista diseñado para hacer gala de la velocidad del juego. Se trataba de un entorno de desplazamiento lateral en dos dimensiones que contaba con vueltas de campana, acantilados escarpados y rebotadores tipo *pinball* que lo lanzaban a grandes velocidades. Comparados con *Sonic The Hedgehog*, hasta los juegos de carreras más rápidos de la época parecían lentos. Los jugadores tenían que tomar decisiones y reaccionar muy rápido para sobrevivir en cada fase del juego. Cuando Sega lanzó *Sonic The Hedgehog*, la respuesta fue arrolladora. Las revistas lo coronaron como uno de los mejores videojuegos de la historia y la prueba de que la Genesis tenía algo más que ofrecer aparte de los juegos de desplazamiento lateral tipo *Golden Axe* o *Moonwalker*, por los que había pasado a conocerse.

Pero aquello no impresionó mucho a la gente de Nintendo.

> La primera reacción fue muy típica de Nintendo. Dijeron: «Vale, intentan copiar Super Mario Bros. con el mismo tipo de juego. Pero no pueden crear algo tan bueno como lo nuestro». Con el tiempo, la opinión de la gente empezó a cambiar y se dieron cuenta de que… quizá no fuera tan mal producto. Con la Genesis en sí pasó algo parecido.
>
> **Richard Brudvik-Lindner, ex supervisor de grupo y jefe del equipo de finanzas de Nintendo of America para Hill and Knowlton**

Sonic The Hedgehog se puso a la venta en Estados Unidos en 1991 y, siguiendo el plan de Kalinske, reemplazó a *Altered Beast* y pasó a ser el juego que venía incluido al comprar la consola. Quienes habían comprado el paquete anterior con *Altered Beast* disponían de unos meses para avisar por correo y recibir una copia gratis de *Sonic*, y consiguieron así un juego gratis. El cartucho de *Sonic* también se vendía por separado para aquellos que ya tuvieran la Genesis.

Sonic fue un éxito inmediato y muchos compradores que llevaban

tiempo esperando el lanzamiento de la Super NES decidieron comprar la Genesis. Después de tener problemas durante más de un año, Sega por fin había alcanzado el éxito. La mayor batalla de la historia de los videojuegos estaba a punto de empezar.

La Super Family Computer

Japón se mantuvo fiel a Nintendo y no hizo caso ni a la Mega Drive de Sega ni a la PC Engine de NEC (que era el nombre de la TurboGrafx en Japón). Cuando Nintendo Co. Ltd. anunció que su Super Family Computer (Super Famicom) de 16 bits se pondría a la venta en Japón en noviembre de 1990, casi 1,5 millones de personas reservaron la consola.

El 21 de noviembre de 1990, el lanzamiento japonés de la Super Famicom de 16 bits de Nintendo se convirtió en un fenómeno internacional. Decenas de miles de personas hicieron colas en grandes almacenes y tiendas de electrónica la noche anterior para hacerse con la deseada consola. Se dice que hasta algunos padres faltaron al trabajo para poder hacer cola y unirse a las colas de compradores. Tokio se paralizó debido a las aglomeraciones de personas y el frenesí llegó cuando se supo que Nintendo solo había distribuido 300.000 consolas. Los empujones llevaron al caos y más adelante el gobierno japonés pediría a Nintendo y otras empresas de videojuegos que, a partir de aquel momento, lanzaran sus nuevos sistemas los fines de semana.

A nivel tecnológico, la Super Famicom, que llegaría a Estados Unidos con el nombre de Super NES, era más potente que la Genesis y la TurboGrafx. Al igual que la Genesis, la Super NES tenía un procesador de 16 bits en lugar del híbrido entre 8 y 16 bits de la TurboGrafx. El Research and Development Team 2 de Nintendo, liderado por Masayuki Uemura, diseñó la consola pensando en la potencia gráfica y de sonido en lugar de en la velocidad de procesamiento. Conseguía mostrar más colores en pantalla. Mientras la Genesis tenía una paleta de 512 colores, la Super NES podía

mostrar 32.000 colores. Además de su procesador central, el chip Motorola 65816, también incluía un chip estéreo de Sony y dos chips gráficos hechos a medida que recibieron los nombres PPU-1 (Picture Processing Unit) y PPU-2. Gracias a la potencia del PPU-1 y el PPU-2, la Super NES contaba con siete modos especiales de manejar los gráficos, que se daría a conocer como el «modo 7» y que permitía a los diseñadores mostrar efectos de escalado o rotación en los fondos. Pero lo que le faltaba a la Super NES y se convertiría en su talón de Aquiles tecnológico era la potencia de procesamiento pura y dura que sí tenía la Genesis.

Sin embargo, la principal baza comercial de Nintendo era el juego con el que la Super NES se puso a la venta: *Super Mario World*. Shigeru Miyamoto, al que se consideraba una superestrella de los videojuegos en la época, creó un juego enorme y extenso que ampliaba el universo Mario. Por entonces, Miyamoto había empezado a trabajar con equipos de diseñadores. Había creado el *Donkey Kong* original con la única ayuda de dos personas para escribir el código, una para el *hardware* y otra para la música, pero el *Super Mario World* de 16 bits, también conocido como *Super Mario Bros.*[4], era un proyecto mucho más ambicioso para el que, según él, necesitó la ayuda de un equipo de quince personas.

Super Mario World se basaba en los juegos clásicos de *Super Mario Bros.* y hacía gala de los mismos gráficos coloridos que se habían visto en la primera entrega de la saga (que serían reemplazados por colores más apagados en la segunda y tercera iteración de la franquicia). También fue el juego con el que Nintendo presentó a Yoshi, un dinosaurio amistoso que llevaba a lomos a Mario. «Demasiado bueno», llegó a afirmar una revista de videojuegos. Otras lo auparon como el mejor videojuego de todos los tiempos.

Nintendo reservó 25 millones de dólares para la campaña de márketing y se preparó para lanzar la Super NES en Estados Unidos a un precio de venta al público de 199 dólares el 1 de septiembre de 1991.[5*] Como Sega había reducido hacía poco tiempo el precio de la Genesis, los 200 dólares que costaba la Super NES parecían un precio elevado. Una revista llegó a afirmar: «Preparad vuestras carteras, aficionados de Nintendo. *Super Mario Bros. 4* está en camino, pero

podría ser tanto una maldición como una bendición para los seguidores de la saga de videojuegos de *Mario Bros.*, y toda una inyección económica para la empresa japonesa que lo vende».[5]

Pero a medida que se acercaba el momento, quedó patente que el mercado había cambiado. El lanzamiento de *Sonic* había revitalizado las ventas de Genesis. Y la comedia *Roseanne* de la cadena ABC, protagonizada por la humorista Roseanne Barr, emitió un episodio en el que Barr y su marido de clase trabajadora intentaban hacer un esfuerzo económico para comprarle una Super NES a su hijo, pero terminaban diciéndole que no podían permitirse un regalo tan caro. Al oírlo, el chico quedaba desconcertado y exclamaba que entonces iría a visitar a un amigo que tenía una Genesis. Aquella escena de la serie era una analogía muy buena del mercado en la época. Los consumidores estaban cansados de esperar el lanzamiento de la Super NES y tampoco les gustó nada que tuviera un precio de 200 dólares, por lo que muchos decidieron probar con la Genesis. Mientras en Japón la Super Famicom había vendido más que toda la competencia junta solo con las cifras de las reservas, la Super NES tenía delante a un producto ya establecido.

> Cuando Nintendo puso a la venta la Super NES en otoño, Sega ya tenía 150 cartuchos de 16 bits diferentes en el mercado contra los doce de Nintendo. Además, el sistema se vendía por 150 dólares, un 25 por ciento más barato que el de Nintendo. Nadie sabe quién saldrá victorioso de la batalla de Navidad, pero el enérgico erizo velocista lleva vendidas un millón de Genesis este año y Nintendo 700.000 Super NES.[6]

Mientras tanto, NEC ya había sido desplazada del mercado por Sega y se enfrentaba a un periodo aciago en el que intentaba mantener a flote la TurboGrafx frente a la llegada de un segundo competidor. Ya había fracasado en su intento de aumentar las ventas añadiendo nuevas tecnologías, el TurboGrafx CD y una consola portátil que ejecutaba juegos diseñados para la TurboGrafx, a diferencia de los juegos menos sofisticados que ejecutaban la Game Boy y la Lynx. NEC también bajó el precio del sistema básico a 99 dólares.

> El problema principal fue que la Genesis tenía juegos mucho

más conocidos. Tenían el apoyo de Electronic Arts y también Madden Football y todos esos. Y también mucho más dinero para gastar en publicidad. Y ya sabes, el dinero de publicidad cuenta.

Ken Wirt, ex vicepresidente y gerente general de NEC Technologies

Para incrementar su cuota de mercado, NEC Technologies ha bajado el precio sugerido de venta al público de su sistema TurboGrafx-16 a 99,99 dólares. Además, la empresa empezará a distribuir el nuevo SKU (conocido como el «Bonk SuperSet») del sistema TurboGrafx-16 a un precio de 149,99 dólares y también bajará el precio del reproductor TurboGrafx-CD de 399 dólares a 299. El sistema portátil de 16 bits de NEC, TurboExpress, mantendrá su precio de 299 dólares.[7]

Empieza la batalla

Suele decirse de la industria de los videojuegos que los consumidores compran nuevos sistemas cuando la economía está fuerte y se centran más en el *software* cuando las cosas no van tan bien. En 1991, la economía de Estados Unidos estaba en recesión, pero no importó. Nintendo vendió su primer cargamento de un millón de Super NES con relativa facilidad cuando salió el 9 de septiembre. El número de consolas Super NES que se vendieron durante los tres meses siguientes varía entre las estimaciones de Sega, que afirmaban que eran poco más de un millón, a las cifras internas de Nintendo, en las que se llegaba a los 2,2 millones.[8] Según NPD Group, una empresa que se encarga de registrar cifras de ventas, Sega vendió más que Nintendo en 1991. Según las cifras de NPD, Sega terminó el año con un 55 por ciento del mercado, mientras que Nintendo se había hecho con un 45 por ciento. (Estas cifras no incluyen las ventas de TurboGrafx, NES o Master System). Y aquello solo era el principio.

El típico juego americano

> El señor Yamauchi siempre recibía muchas críticas… y también hubo mucha discriminación. Se decían todo tipo de cosas sobre él. Y le llevó seis meses llegar a aquel acuerdo.
>
> **Howard Lincoln**

A finales de 1991, el senador estadounidense Slade Gorton (republicano por el estado de Washington) organizó una reunión con Minoru Arakawa y Howard Lincoln. Los tres se reunieron en la central de Nintendo of America de Redmond, Washington. En aquella reunión, Gorton preguntó a Lincoln y Arakawa si les gustaba el béisbol. A ninguno de los dos les gustaba. Lo siguiente que preguntó fue si sabían que los Seattle Mariners, el equipo local de béisbol profesional, estaba en venta.

> Creo que solo habíamos estado en un partido de los Mariners y ya está. Trip Hawkins (fundador de Electronic Arts) insistió en llevarnos y estuvimos en la suite del propietario, donde conocimos a Jeff Smulyan (propietario de los Mariners).
>
> No nos interesaba nada el béisbol. Es posible que tuviéramos una ligera idea de que los Mariners buscaban comprador, que Jeff Smulyan había puesto el equipo a la venta y que si se encontraba un comprador local, podría mantenerse. Pero no había compradores locales.
>
> **Howard Lincoln**

Gorton terminó yendo al grano y les preguntó si Nintendo podría ayudar a que los Mariners se quedaran en Seattle adquiriendo el equipo. Si Nintendo no lo hacía, los Mariners tendrían que mudarse a Florida, donde un grupo de inversores ya preparaba la compra. La respuesta de Lincoln no fue muy favorable.

> Creo que lo primero que dije fue: «Tonterías». ¿En serio creían que las Grandes Ligas de béisbol iban a permitir que hubiera un inversor japonés?
>
> Y su respuesta fue: «Sí que va a ser un problema, pero

> quizá podamos solventarlo si conseguimos que una pequeña parte la compren empresas locales».
>
> **Howard Lincoln**

Lincoln y Arakawa no se comprometieron a nada. A Lincoln le preocupaba la respuesta negativa que tendría aquello entre los propietarios de las Grandes Ligas. También le inquietaba la reacción del presidente de la junta de Nintendo Co. Ltd., Hiroshi Yamauchi, frente a la mala publicidad y las protestas que podría ocasionar que una empresa japonesa comprara un equipo estadounidense de béisbol. Por otra parte, Arakawa vivía en Seattle desde hacía catorce años y quería aportar algo a la ciudad.

> Dos semanas más tarde, [Arakawa] entró en mi oficina y dijo: «Por cierto, ¿recuerdas aquel tema del béisbol que surgió durante la reunión con el senador Gorton?». Yo respondí: «Claro». Y él dijo: «Pues el señor Yamauchi ha decidido comprar el equipo».
>
> **Howard Lincoln**

Lincoln y Arakawa decidieron actuar por su cuenta sin contar con el senador Gorton, que se encontraba de viaje en Rusia cuando Yamauchi dio el visto bueno para comprar el equipo de béisbol. Cuando volvió, Lincoln y Arakawa estaban en la Isla Grande de Hawái, en un gran complejo vacacional que era propiedad de Nintendo. El día de Navidad llamaron a Gorton a su casa y le dieron la noticia. Para evitarse problemas, Yamauchi no compró los Mariners en solitario. Formó un consorcio llamado «Club de Béisbol de Seattle» con John Ellis, presidente de la junta de Puget Sound Power & Light, John McCaw de McCaw Cellular Communications, Frank Shrontz, director ejecutivo de Boeing, y Chris Larson de Microsoft. Aquel consorcio reunió los 100 millones de dólares que pedía Smulyan por los Mariners y Yamauchi aportó un 60 por ciento a nivel personal, por lo que llevaría la voz cantante.[9] Como Lincoln había predicho, a los aficionados al béisbol y los propietarios de los clubs no les gustó la decisión de Yamauchi.

> En *Super Mario Land*, uno de los videojuegos más populares de Nintendo, el fontanero Mario tiene que viajar a lo largo

> de cuatro reinos y esquivar abejas que lanzan flechas (bunbuns), derrotar tortugas que llevan bombas (nokobons) y saltar sobre plantas carnívoras (pakkuns) para rescatar a la princesa Daisy del malvado Tatanga.
>
> En el nuevo juego de Nintendo, el multimillonario Hiroshi tiene que conseguir negociar en un país hostil, evitar a los venenosos patrioteros y esquiar mientras evita a los hostiles *moguls* para rescatar a Ken Griffey Jr., de las garras del Cuerpo de Fuerzas Especiales de Béisbol de Tampa Bay y salvar a los atormentados Hijos de la Lluvia.[10]

La compra de los Mariners por parte de Nintendo no pudo tener lugar en peor momento. El país se encontraba en plena recesión económica, de la que muchos políticos y economistas culpaban a Japón. Los que no estaban de acuerdo con la venta señalaron que Japón no permitía la inversión extranjera en su liga de béisbol como base para argumentar que Yamauchi no concentrara poder en el negocio en Estados Unidos. El comisionado de béisbol de la MLB, Fay Vincent, afirmó que dudaba de que la venta saliera adelante, y una encuesta nacional determinó que un 61 por ciento de los estadounidenses prefería que no hubiera inversiones japonesas en las Grandes Ligas.[11]

Lincoln ya sabía que a los estadounidenses no les iba a gustar la oferta, pero no esperaba que tampoco hiciera gracia a los japoneses. En Japón, donde la economía era fuerte y la gente podía disfrutar de un cambio de divisas favorable con Estados Unidos, acusaron a Hiroshi Yamauchi de arrogante y de atraer una atención negativa sobre la prosperidad actual del país.

> Tomó una decisión y cuando lo hizo empezaron a lloverle críticas de todas partes. Tanto Estados Unidos como Japón tuvieron una reacción negativa. Sabíamos que podía ocurrir algo así en Estados Unidos, pero me sorprendió que también ocurriera en Japón. Allí fue más bien como resultado de los comentarios negativos que hubo en Estados Unidos.
>
> **Howard Lincoln**

La venta definitiva se aprobó cuando tres cuartas partes de los propietarios de los equipos de la Liga Americana y la mayoría simple de los propietarios de la Liga Nacional votaron a favor. Desde aquella

compra, Yamauchi se ha convertido en uno de los propietarios menos dinámicos y más desentendidos de los equipos de béisbol. En 1999 nombró a Howard Lincoln presidente de la junta del equipo, pero más allá de eso siempre ha dejado los asuntos de los Mariners en manos de Lincoln y el resto de directivos.

> [Yamauchi] nunca ha visto ni un solo partido de los Mariners y no ha conocido a John Ellis, nuestro director ejecutivo, ni a ningún otro de los propietarios de los Mariners. Nunca ha venido a ver un partido. Iba a venir en caso de que llegáramos a la Serie Mundial, pero no ocurrió. Tampoco ha conocido nunca a ningún jugador de los Mariners, ni a Ken Griffey, Jr.
>
> **Howard Lincoln**

En 1994, Yamauchi sí se involucró con los Mariners durante un corto espacio de tiempo. A principios de aquel año, Hiroshi Yamauchi llamó a Arakawa y Lincoln para hablarles sobre una gran oportunidad para el equipo: un *pitcher* japonés que creía que lo haría muy bien en las Grandes Ligas.

> El golpe de gracia llegó un año después, cuando el señor Yamauchi llamó y dijo: «Hay un pitcher japonés muy bueno llamado Nomo. Quiero que los Mariners lo contraten y ya he empezado a hablar con su agente para que nuestro equipo sea su primera opción. El presupuesto y todo eso no es problema. Quiero que los Mariners contraten a este chico».
>
> **Howard Lincoln**

Arakawa y Lincoln aceptaron que Hideo Nomo probara con el equipo. Viajó a Seattle, pero durante las pruebas físicas un doctor del equipo dijo que tenía una lesión en un brazo. Lincoln llamó a Yamauchi y le dijo que habían decidido rechazar a Nomo. Poco tiempo después, fichó por Los Angeles Dodgers y acabó la temporada como el novato del año.

> Era un principiante en el partido de las Estrellas. Tanto los Mariners como los Dodgers llegaron a los playoff y aquello era lo duro de verdad. En los playoff hubo un equipo con un propietario japonés, pero no emitieron los partidos de los Mariners en Japón. Pero sí que emitieron los partidos de Los

> Angeles Dodgers en todo Japón, así que el señor Yamauchi se enfadó un poco.
>
> **Howard Lincoln**

[1*] Por comparar, Nintendo vendió más de 30 millones de unidades de los cartuchos del *Super Mario Bros.* original y el *Tetris* de NES, ambos puestos a la venta junto a sus respectivas consolas.

[2*] Aunque Tom Kalinske suele llevarse el crédito por esas campañas de publicidad que se enfrentaban «cara a cara» con Nintendo, cabe resaltar que la campaña de «Genesis consigue lo que Nintenno» la empezó Michael Katz. Y también que Nintendo respondió a aquella campaña con otra que rezaba: «Nintendo es lo que Genesisno».

[3*] La T de «Sonic The Hedgehog» va en mayúscula. Al Nilsen, el genio de márketing de Sega, registró el «The» como segundo nombre de Sonic.

[4*] Los golpes con el pie de Sonic no eran una idea original. Aparecieron por primera vez en *Major Havoc*, un juego de recreativa con gráficos vectoriales de Atari creado por Owen Rubin.

[5*] Más tarde, esa fecha cambiaría al 9 de septiembre, día en el que también se lanzarían la Dreamcast de Sega y la PlayStation de Sony años más tarde.

---

[1] Sheff, David, «The Game Master», *Playboy* (Junio de 1993): 216.

[2] West, Neil y Chris Charla, «What the Hell Does Bill Gates Know About Games Anyway?», *Next Generation* (junio de 1996): 60. Aquí está la respuesta de Gates cuando se le preguntó por la afirmación de Spindler.

[3] Conour, Dale, «Sonic CEO», *Gentry* (agosto de 1995): 88.

[4] *Ibid*., p. 87.

[5] Gray, Paul, «Boop, Beep, Blurp, Jingle, Jingle», *Time* (9 de julio de 1990): 15.

[6] Dumaine, Brian, «When Delay Courts Disaster», *Fortune* (16 de diciembre de 1991): 104.

[7] «NEC Lowers Price of TurboGrafx-16 to $99», *Playthings*

(junio de 1991): 6.

[8] Sheff, *Game Over*, p. 363.

[9] Streisand, Betsy, y Richard J. Newman, «The Big Leagues' New Game Boy», *U.S. News & World Report* (17 de febrero de 1992): 44.

[10] Wulf, Steve, «An Outside Pitch», *Sports Illustrated* (10 de febrero de 1992): 30.

[11] Streisand y Newman, «The Big Leagues' New Game Boy», 44.



La guerra

¡Me engañaron para empezar a trabajar en esto!

Yoshiki Okamoto, productor de investigación y desarrollo en Capcom

Sega of America tenía un Game Institute montado, mientras que toda nuestra estrategia se basaba en sobrevivir y aguantar hasta el próximo juego de [Shigeru] Miyamoto.

Howard Phillips, ex portavoz y «hombre que se gana la vida jugando a videojuegos» de Nintendo of America

Acclaim rompe filas

En 1990, el director ejecutivo de Sega Enterprises, Hayao Nakayama, llamó a Greg Fischbach, director ejecutivo de Acclaim

Entertainment, para licenciar un juego de su compañía para la Genesis. En Acclaim sabían que aceptar aquel acuerdo incumpliría la cláusula de exclusividad que habían firmado en su convenio de licencia con Nintendo, pero Fischbach aceptó. Acclaim se había colocado entre los mejores socios *third-party* de Nintendo y había lanzado varios juegos superventas. Fischbach vio aquel trato como una oportunidad de que sus productos llegaran a un nuevo público y creyó que era el momento de renegociar los términos del acuerdo de licencia. Después de pensarlo mucho, Fischbach y el copresidente de la junta, Jim Scoroposki, intentaron ponerse en contacto con el presidente de Nintendo of America, Minoru Arakawa, para explicarle su decisión. Cuando les dijeron que los ejecutivos de Nintendo se encontraban de viaje de negocios en Alemania, Fischbach y Scoroposki lo llamaron y le pidieron organizar una reunión. Arakawa sugirió que quedaran para cenar el domingo por la noche y Fischbach empezó a preparar el viaje e hizo que sus oficinas en Alemania reservaran mesa en un restaurante a unos 25 minutos de Fráncfort.

Fischbach y Scoroposki llegaron a Fráncfort el domingo a mediodía, fueron al hotel de Arakawa y se reunieron con él, su esposa y Howard Lincoln. No había sitio para los cinco en un taxi, por lo que Fischbach y Scoroposki cogieron uno y Lincoln y Arakawa los siguieron en otro.

> ¿Has estado en Alemania? Las carreteras suelen ser estrechas, de dos carriles y muy rápidas… En Alemania todo el mundo conduce rápido. Y los taxis son Mercedes sedán de la serie 300, pequeños y brillantes, como de color crema.
>
> Íbamos a girar a la izquierda para entrar en la vía que nos llevaba al restaurante y por alguna razón el taxista no vio un coche que cruzaba en ese momento. Nos chocó por un lado y acabamos en una zanja a un costado de la carretera. Howard, el señor Arakawa y su esposa vieron lo que nos había pasado y pensaron que habíamos muerto. No fue muy buen prolegómeno para la cena ni para el tema que teníamos que tratar.
>
> Pero no nos ocurrió nada, solo algunos arañazos. El coche acabó destrozado, pero pudimos salir de él por nuestro propio pie. Nos subimos en el coche de ellos y aun así fuimos a cenar, porque teníamos una misión que cumplir. Fue una velada muy agradable. El señor Arakawa se mostró

muy comprensivo con lo que hacíamos y con nuestras razones.

Greg Fischbach

Pero Howard Lincoln recuerda aquella reunión de una manera muy diferente. Las historias se parecen mucho hasta el momento del accidente, pero Lincoln ofrece algunos detalles más de la reunión posterior.

Cogimos a Jimmy y a Greg, los metimos en nuestro taxi y los llevamos al restaurante. Jimmy tenía algunos cristales en el pelo y estaban todos absolutamente conmocionados, tanto que lo único que les apetecía eran beberse un par de escoceses. Se olvidaron de lo que habían venido a decirnos: que también iban a desarrollar juegos third-party para Sega. Se olvidaron por completo.

Arakawa y yo ya lo sabíamos, pero no les dijimos nada. Nos quedamos allí sentados sonriendo toda la noche, esperando a que nos lo dijeran, hasta que dejamos que se marcharan sin hacerlo. Al día siguiente nos llamaron y dijeron: «Por cierto, acabamos de acordarnos de lo que queríamos deciros anoche».

Howard Lincoln, ex vicepresidente ejecutivo de Nintendo of America

La desaparición de Rare

Acclaim no fue la única empresa que rompió filas. Los años siguientes, Konami, Tecmo, Taito y casi todas las empresas que se habían asociado con Nintendo empezaron a publicar juegos para Genesis. Las dos empresas más importantes que se resistieron a hacerlo fueron Capcom, que licenció algunos juegos a Sega para que los lanzara en la Genesis en vez de publicarlos ellos mismos, y Square Soft, que mantuvo la exclusividad con Nintendo durante la época de los 8 y los 16 bits.

En 1992, uno de los socios desarrolladores más influyentes de

Nintendo, Rare Ltd., la desarrolladora británica fundada por Joel Hochberg y los hermanos Stamper, desapareció por completo de la industria de los videojuegos. Rare se había convertido en un habitual de Nintendo y desarrolló más de cincuenta juegos para NES que fueron publicados por empresas como Acclaim (*Iron Sword*), Milton Bradley (*Marble Madness*) y la propia Nintendo (*Slalom* y *R. C. ProAm*).

Cuando se puso a la venta la Super NES, Rare desarrolló dos juegos para Tradewest: *Battletoads in Battlemaniacs* y *Battletoads & Double Dragon: The Ultimate Team*. Y luego, después de haber mantenido un ritmo de desarrollo de diez juegos al año, se esfumaron.

> Fuimos [Joel Hochberg, Tim Stamper y Chris Stamper] a una conferencia de desarrolladores en Nintendo of America y no nos gustó lo que vimos. Había demasiadas empresas que hacían juegos de 8 bits para una máquina de 16 bits.
>
> Después de visitar Nintendo fuimos al hotel Red Lion de Bellevue y hablamos sobre el enfoque y la dirección de la empresa. Teníamos trabajo y muchas oportunidades, pero ocurrían cosas con las que no me sentía muy cómodo, y estaba seguro de que ellos tampoco, así que les dije: «Vamos a hacer algo original. Vamos a fijarnos bien en cuáles son los requisitos que tiene nuestra empresa si quiere evolucionar». Y resultó que el requisito era no dedicarnos a coger productos ajenos y convertirlos de NES a Super NES.
>
> **Joel Hochberg, cofundador de Rare Ltd.**

> Como personas creativas que éramos, no queríamos convertirnos en una fábrica de versiones para las principales desarrolladoras third-party.
>
> **Chris Stamper, cofundador de Rare Ltd.**

Los últimos años habían sido muy lucrativos para Rare y la empresa tenía dinero suficiente para experimentar. Como artista, Tim Stamper no quedó satisfecho con la idea de crear juegos que se parecieran a los de todo el mundo. Chris, su hermano el tecnófilo, les sugirió crear una tecnología que cambiara el aspecto de los juegos. Chris Stamper era el ingeniero que había descubierto la capacidad de la NES para ejecutar juegos a pantalla partida. Si creía que era capaz de crear una nueva tecnología gráfica para la Super NES, había

motivos para creerle. Tomaron aquella decisión y Rare Ltd. se retiró del desarrollo activo de juegos.

Un Street Fighter salido de Japón

En 1982, Konami contrató a Yoshiki Okamoto, un joven universitario que estudiaba artes gráficas en Osaka, para que dibujara carteles y personajes. En Japón lo normal era contratar a estudiantes en prácticas en marzo o abril, poco después de que se licenciaran, pero a Okamoto le ofrecieron un trabajo a tiempo parcial en diciembre con la idea de que pasara a trabajar a tiempo completo después de licenciarse aquella primavera.

Al echar la vista atrás a su época en Konami, Okamoto, a quien no gustaban mucho los videojuegos antes de entrar en la empresa, se dio cuenta de que en realidad sus patronos nunca quisieron contratar a un artista gráfico y que lo engañaron para hacerlo diseñador de videojuegos. Unos meses después de entrar en Konami, el jefe de Okamoto le pidió que probara cómo se le daría diseñar un juego. En teoría se trataba de un juego de coches en el que los jugadores se sacaban el carné conduciendo a través de calles llenas de peligros y malos conductores. A Okamoto no le gustó la idea. Desde que había entrado en Konami le había fascinado un juego de Namco llamado *Bosconian*, en el que el jugador controlaba una nave espacial que tenía que viajar a través de campos de minas, combatir a enemigos y atacar estaciones espaciales.

Okamoto siempre fue un individualista muy espontáneo que tenía la manía de soltar todo lo que se le pasaba por la cabeza y una notable falta de concentración cuando se aburría, por lo que decidió que crear un juego espacial iba a ser mucho más divertido que trabajar en uno de sacarse el carné de conducir. Sin decírselo a su jefe, Okamoto empezó a trabajar en un juego basado en *Bosconian* en lugar de hacer lo que su jefe le había pedido. Aquella decisión era peligrosa. El jefe de Okamoto lo conocía lo suficiente como para sospechar, de modo que

el equipo de diseño tuvo que desarrollar al mismo tiempo un código para un juego de coches que mostrar a los ejecutivos cuando les pidieran resultados y otro de combates espaciales.

> Fue entonces cuando mi jefe me preguntó si el juego de coches estaba listo y vino a verlo. Pero lo que le mostré era un concepto de juego muy diferente, y se enfadó mucho. El juego de coches tenía que ser un simulador realista, pero lo que le enseñé cuando vino a verlo fue Time Pilot.
>
> Le dije: «¿Por qué no lo probamos en un local?». Lo hicimos y [el juego] consiguió opiniones muy favorables, por lo que me perdonó. Y fue entonces cuando me soltó: «Te lo dije».
>
> **Yoshiki Okamoto**

En su paso por Konami, Okamoto solo diseñó dos juegos, pero ambos han alcanzado la consideración de clásicos. El primero de ellos, *Time Pilot*, era un juego de combates espaciales en el que los jugadores controlaban un caza futurista que tenía que enfrentarse a escuadrones de naves de épocas diferentes. Empezaba con oleadas de biplanos de la Primera Guerra Mundial, seguía con la Segunda y así hasta llegar a una batalla futurista contra ovnis.

Gyruss, el segundo juego de Okamoto, era un juego de combates espaciales tipo *Tempest* en el que los jugadores controlaban a un caza que se desplazaba por los bordes de la pantalla y disparaba a los enemigos que aparecían por el centro. Pero a pesar de haber creado dos de los juegos más exitosos de Konami de la época, lo despidieron.

> Pedí un aumento y me ofrecieron uno muy pequeño. Yo quería más, así que los amenacé con irme, pero cuando fui a trabajar el día siguiente me despidieron.
>
> Entré en Capcom porque fue la única empresa que quiso contratarme. En aquella época Capcom era una compañía muy pequeña. Fui la segunda persona que contrataron para el departamento de I+D.
>
> **Yoshiki Okamoto**

En 1984, Capcom, que tenía su sede en Osaka, era una pequeña compañía que solo contaba con dos diseñadores de videojuegos, Yoshiki Okamoto y Tokuro Fujiwara, ambos dotados de un talento y

una energía incansables. Se creó entre ellos una especie de competitividad que convirtió Capcom en una empresa líder en el mercado de los videojuegos.

Okamoto creó un par de juegos no muy conocidos cuando llegó a Capcom y luego diseñó *1942*, un juego de naves de desplazamiento vertical en el que el jugador controlaba un caza estadounidense de la Segunda Guerra Mundial en una misión en el Pacífico. El siguiente que desarrolló fue un juego similar llamado *1943*.

Pero los siguientes juegos de Okamoto no tuvieron mucho éxito. Mientras Okamoto se esforzaba en buscar nuevas ideas, Fujiwara desarrolló clásicos de Capcom como *Commando* y *Ghosts 'N Goblins*. Okamoto empezó a preocuparse por su trabajo. Desarrolló una versión erótica del *mahjong*, un juego de tablero muy popular en Asia, pero necesitaba un proyecto especial, algo grande. La respuesta la tuvo otra empresa de Osaka, Taito. Observando los juegos de la competencia, Okamoto se encontró con *Double Dragon II: The Revenge* y llegó a la conclusión de que si usaba la tecnología más puntera de Capcom, sería capaz de mejorar aquel tipo de juego.

Double Dragon II era un juego de lucha de bandas de desplazamiento lateral en dos dimensiones, cuyos jugadores tenían que recorrer las calles y luchar contra maleantes de todo tipo. Contaba con unos controles de combate muy simples de tres botones: uno para atacar a los enemigos de la izquierda, otro para los de la derecha y el último para saltar. Uno de los problemas del juego era que tenía gráficos anticuados. Los luchadores parecían monigotes dibujados por un niño. Los ingenieros de investigación y desarrollo de Capcom habían creado poco antes un *hardware* nuevo y más potente con el que se podrían mostrar personajes y fondos mucho más realistas. El producto final recibió el nombre de *Final Fight*.[1*]

Final Fight tenía unos controles más simples y gráficos mucho más sofisticados, por lo que mejoró la fórmula *Double Dragon*. En lugar de usar tres botones y un *joystick*, el juego de Okamoto solo tenía un botón para atacar y otro para saltar. Los jugadores podían ejecutar varios movimientos diferentes cuando luchaban contra los contrincantes, pero no tenían que ser unos expertos para divertirse con el juego. Pero la mejora más significativa fueron los gráficos. Los

personajes de *Final Fight* parecían dibujos animados y tenían movimientos muy rígidos, pero también proporciones humanas y la cara muy detallada. Uno de los enemigos era un gigante que se parecía y luchaba como André el Gigante, un luchador profesional de verdad. *Final Fight* se lanzó en 1989 y se convirtió en uno de los juegos más exitosos de Capcom hasta el momento, pero fue el siguiente juego de Okamoto el que le dio la fama.

El siguiente proyecto de Okamoto era una secuela de un juego de 1987 llamado *Street Fighter*. El *Street Fighter* original era un juego de lucha de artes marciales uno contra uno. Los miembros del equipo de Okamoto crearon su propia versión de lo que creían que sería un buen juego de *Street Fighter* y decidieron incluir tres elementos del juego original: movimientos secretos que permitían a los jugadores lanzar bolas de fuego, un luchador llamado Ken y otro llamado Ryu.

> El departamento de ventas nos dijo que necesitábamos desarrollar otro Street Fighter; llevaban mucho tiempo pidiéndolo. En una feria mostramos Final Fight con el título Street Fighter *II*, pero todos los operadores dijeron: «Oye, esto no es un Street Fighter».
>
> En realidad yo quería cambiar todos los personajes, pero a algunos jugadores todavía les gustaban Ryu y Ken.
>
> **Yoshiki Okamoto**

El desarrollo de *Street Fighter II: The World Warrior* duró diez meses. Se trató de un proyecto muy grande y varios artistas trabajaron en cada uno de los luchadores. El equipo creó varios movimientos secretos para cada uno de los ocho personajes principales del juego. Okamoto creía que aquel juego tendría tanto éxito como *Final Fight*, pero cuando las ideas y las ilustraciones quedaron listas y el proyecto pasó a manos de los programadores, se puso muy nervioso. Su naturaleza intranquila hizo que le fuera imposible quedarse sentado a esperar en la oficina, por lo que muchas veces iba a jugar al béisbol para distraerse. Fue una época muy estresante para Okamoto, ya que había dedicado mucho tiempo y recursos a *Street Fighter II*.

Al igual que había hecho antes *Final Fight, Street Fighter II* consiguió mejorar de forma significativa un género ya existente. No solo contaba con el aspecto sencillo, detallado y con estilo de dibujos

animados que caracterizaba a *Final Fight*, sino que, además, tenía una vistosa alineación de luchadores de varios países. Aparte del regreso de los expertos en artes marciales Ryu y Ken, el juego contaba con otros diez luchadores, entre los que había un místico hindú escupefuego, un robusto luchador de sumo y un kickboxer tuerto. Cada uno de esos personajes tenía sus habilidades y movimientos especiales únicos. Okamoto era muy consciente del prestigio que tenían en los salones recreativos los jugadores que dominaban los movimientos ocultos y los juegos difíciles, y quería usarlo en beneficio del juego.

Street Fighter II se convirtió en todo un éxito internacional. Su combinación de acción desenfrenada, movimientos ocultos, personajes característicos y buenos gráficos llamó la atención de los jugadores de todo el mundo. *Street Fighter II* se lanzó en 1991 y consiguió insuflar vida al menguante negocio de los salones recreativos en Estados Unidos. Fue el primer juego desde mediados de la década de 1980 que atrajo jugadores a los salones. Los dueños compraban varias máquinas de *Street Fighter II* para ponerlas una al lado de otra, como habían hecho en la época de *Pac-Man* hacía ya una década. Capcom nunca llegó a hacer públicas las cifras, pero algunos expertos estiman que se vendieron más de 60.000 máquinas de *Street Fighter II* en todo el mundo. Según un ex portavoz de Capcom, la versión para recreativas de *Street Fighter II* recaudó más dinero que la taquilla de la película *Parque Jurásico*.

Street Fighter II tuvo más éxito si cabe cuando se lanzó en formato de cartucho para Super NES. Capcom lo publicó en exclusiva para la consola de 16 bits de Nintendo y vendió más de dos millones de unidades del juego, lo que lo convirtió en el primer superventas *third-party* para Super NES. En 1992, cuando las ventas de la Genesis empezaban a decaer, disponer de la única versión doméstica de *Street Fighter II* dio a Nintendo la ventaja que necesitaba.

La batalla de los 16 bits

> ¿Era la Genesis una máquina más avanzada que la Super NES? Técnicamente no. Creo que simplemente sacamos mejor software que ellos. Ambas son buenas máquinas, pero la gran ventaja que tuvimos fue que desarrollamos mejor software al principio y a ellos les costó mucho tiempo ponerse a la altura y desarrollar software al mismo nivel.
>
> **Tom Kalinske, ex presidente y director ejecutivo de Sega of America**

Nintendo vendió 3,4 millones de consolas Super NES en 1991 y consiguió un récord de ventas para el primer año de vida de una consola de videojuegos que mantendría durante muchos años. De esta manera, Nintendo se hizo con buena parte del mercado, pero Genesis tenía un año de ventaja y había conseguido mejores ventas en general durante 1991, por lo que contaba todavía con el mayor parque de consolas de 16 bits en Estados Unidos.[2*]

> [Nintendo] siempre dice que después del lanzamiento estuvieron un tiempo por delante de nosotros en el mercado, pero nuestras investigaciones afirman todo lo contrario. Tuvieron un lanzamiento fenomenal y, si lo dividimos en meses, estoy seguro de que hubo un mes en el que vendieron más que nosotros. De hecho, estoy seguro de que vendieron más que nosotros durante varios meses.
>
> **Tom Kalinske**

> El mercado de los videojuegos domésticos se divide en tres categorías y tener un buen año en una de esas categorías no te da derecho a decir que has conseguido ser superior en general.[1]
>
> **Peter Main, vicepresidente de márketing de Nintendo of America**

Ya en 1992, Sega tenía varias ventajas sobre Nintendo, entre ellas su precio muy inferior y un catálogo de juegos más extenso. Nintendo tardaba en sacar juegos a la venta y algunos de los primeros juegos de Super NES, como *U.N. Squadron* o *Bill Laimbeer's Combat Basketball*, no eran muy divertidos. También sacaron demasiados juegos de golf al principio y los títulos *third-party* más esperados, como *Contra 3: The Alien Wars* de Konami, tardaron en llegar. Sega

lanzaba diez juegos por cada uno de Super NES y los títulos que desarrollaba de primera mano cada vez eran mejores. Contaba con una línea de éxitos de recreativas que podía usar, así como varios contratos de licencia con Disney y con estrellas del deporte como Joe Montana y David Robinson. Capcom lanzó una versión exclusiva de *Final Fight* para Super NES, pero uno de los equipos de desarrollo interno de Sega creó *Streets of Rage*, un juego de lucha de bandas de desplazamiento lateral muy similar con fases más largas, enemigos más difíciles y una música original increíble.

Además de tener más juegos, Sega empezó a desarrollar más rápido para Genesis. Puede que el mercado se paralizara cada vez que Shigeru Miyamoto lanzaba un nuevo *Mario* o *Zelda*, pero aquellos juegos se solían poner a la venta solo una vez al año. Sega puso en el mercado juegos muy esperados como *Streets of Rage* o *ToeJam & Earl* el mismo año. No eran juegos que despertaran tanta expectación como uno de *Mario*, pero tenían una actitud irreverente que ayudó a dar forma a la manera en que el público percibía a Sega. Y lo más importante fue que dieron a los propietarios de la Genesis unos títulos que esperar a corto plazo, en lugar de tener que esperar a la campaña navideña como los usuarios de la Super NES.

> Todas las semanas venía un ejecutivo a revisar los juegos que teníamos en progreso, y a la reunión podía acudir cualquier interesado: márketing, o ejecutivos de fabricación, o productores, etc. Echábamos un vistazo a los juegos en una sala de conferencias que llamábamos el Basurero Locuelo. Era divertido.
>
> En nuestros anuncios de televisión se podía ver esa actitud irreverente e innovadora que… intentábamos que quedara patente en todos los aspectos de la empresa. Cuando teníamos aquellas reuniones con Tom Kalinske y el resto de vicepresidentes ejecutivos en aquella sala, podíamos decir cualquier cosa que se nos pasara por la cabeza. Era muy curioso porque la gente no dejaba de decir tacos y hacer comentarios subidos de tono. Pero todo estaba permitido. Aquello formaba parte de la cultura de la empresa: podíamos decir cualquier cosa sobre los juegos. Se decían cosas como: «Eso es una puta mierda» o «Ese personaje es la polla» con los ejecutivos allí mismo, escuchándolo todo muy serios.
>
> **Terry Huang, ex jefe de relaciones públicas de Sega of**

La publicidad de Sega no dejó de evolucionar. Mientras los anuncios de Nintendo confiaban en mundos tipo Mario con imágenes bonitas dirigidas a preadolescentes, los de Sega tenían un tono clandestino y alborotador. Los anuncios de Sega siempre terminaban con el «Grito de Sega», en el que un personaje gritaba «Sega» a la cámara. Gracias a esa nueva estrategia de márketing, su énfasis en los juegos deportivos, *Sonic The Hedgehog* y las nuevas franquicias de juegos provocadores, Sega consiguió cambiar la demografía básica del mercado. La empresa empezó a resultar atractiva para los estudiantes de instituto, y cuanto más atractiva resultaba Sega, menos gente estaba dispuesta a reconocer que le gustaba Nintendo. Cuando un equipo de márketing de Sony realizó estudios con grupos focales, descubrió que los adolescentes que tenían una consola Super NES no lo admitían.

> Me di cuenta de que nuestro público principal tenía más de dieciocho años, mientras que el de Nintendo consistía en chavales más jóvenes. Intentamos centrarnos en ese público más adulto, ya que más de un 40 por ciento de nuestro negocio venía de los mayores de dieciocho años. Los adolescentes y los universitarios habían adoptado el Grito de Sega. Una vez estaba entre bastidores en un concierto de rap y vi cómo dos raperos que no sabían quién era yo se saludaban con el Grito de Sega.
>
> **Tom Kalinske**

Con el año un poco más avanzado, Nintendo intentó eliminar una de las ventajas de Sega bajando el precio de la consola Super NES de 179 dólares a 149. El vicepresidente de márketing de Nintendo of America, Peter Main, comentó más adelante que le habría gustado lanzar la consola con ese precio desde un principio. «Podríamos haber vendido un millón más», afirmó Main. Sega respondió a aquella bajada de precio de Nintendo reduciendo a su vez el precio de la Genesis a 129 dólares.

Según los informes del TRST, que recoge datos de ventas del Grupo NPD, Nintendo vendió 5,6 millones de Super NES en 1992 y superó a Sega en un 10 por ciento. Sega todavía contaba con un parque de consolas mayor y vendió más *software*, pero parecía que la balanza

empezaba a decantarse hacia Nintendo.

Mientras Nintendo y Sega se peleaban por ser líderes del mercado de los 16 bits, NEC se retiró de manera oficial y dejó las ventas de la TurboGrafx en manos de una nueva empresa llamada Turbo Technologies Inc. que fundó en asociación con Hudson Soft. TurboGrafx tenía las horas contadas ya desde antes del lanzamiento de la Super NES. El sistema tenía sus seguidores fieles, pero nunca llegó a lanzar ningún juego superventas en Estados Unidos. Ni siquiera *Bonk*, juego en el que aparecía su mascota, era conocido entre el público en general. (En cambio, un estudio de 1993 afirmaba que los niños estadounidenses reconocían mejor a Mario y a Sonic que a Mickey Mouse). Turbo Technologies vendió varias versiones de la TurboGrafx en 1994 y cerró mientras Atari y 3DO entraban en el mercado.[3*]

La carrera de las ROM

En lo que se podría considerar la carrera más extraña de la historia de los videojuegos, Sega y Nintendo empezaron a desarrollar dispositivos para un nuevo formato de almacenamiento llamado CD-ROM y se dieron mucha prisa para lanzarlos al mercado. En realidad, el CD-ROM no era algo nuevo. Las empresas de informática ya lo estaban usando como formato de almacenamiento años antes de que Sega y Nintendo lo descubrieran, y NEC se les había adelantado dos años con su TurboGrafx-CD. Sega anunció el Mega-CD, la versión japonesa de su dispositivo para CD-ROM, a principios de 1991. El plan consistía en lanzar el dispositivo en Japón a finales de 1991 y en Estados Unidos al año siguiente.

En Sega of America la reacción general ante el Mega-CD fue muy entusiasta. El dispositivo parecía capaz de volver a decantar la balanza tecnológica a favor de Sega y amartillar otro clavo en el ataúd de Nintendo. Sega of Japan y Sony, su socio en aquel proyecto, realizaron todo el diseño y dejaron fuera a los ejecutivos de Sega of America

hasta tener listo el proyecto. A mediados de 1991, los ejecutivos japoneses seguían sin haber enseñado nada de aquel dispositivo a Sega of America, hasta que aquel verano por fin enviaron a Estados Unidos una versión «capada» y no funcional del dispositivo para mostrarles cuál sería su aspecto.

> Cuando trabajas en una empresa multinacional, hay cosas que funcionan bien y otras que no. No quisieron enviarnos unidades funcionales del Sega CD.[4*] No nos enviaron una versión funcional hasta el último momento, porque les preocupaba lo que haríamos con ella y que se nos pudiera filtrar. Fue muy frustrante.
>
> Nos enviaron algunas ROM, o nos hicimos con ellas de alguna manera, y teníamos una unidad capada a la que le faltaba la ROM. Siempre me quedaba a trabajar hasta tarde, igual que Shinobu Toyoda,[5*] por lo que un día a la una de la mañana vino con un chip, el Sega CD y unas ROM y me dijo: «¿Podrías hacer que funcionara?».
>
> Y pensé: «Es posible». Puse el chip, pero aun así quedaban otro par de cosas por conectar. Lo hicimos, y Shinobu y yo nos convertimos en las primeras personas de Estados Unidos que vieron cómo se iniciaba el Sega CD. Nos emocionaba mucho aquel hardware, pero cuando empezamos a programar para el sistema, creo que… que la emoción no nos duró mucho.
>
> Se podría decir que era poco más que una extensión de almacenamiento masivo para la Genesis. No era un nuevo sistema y mucha de la confusión dentro de la empresa vino de ahí. Muchos creían que era un sistema muy novedoso con nuevas capacidades. Es verdad que mejoraba un poco algunas cosas, pero no eran significativas.
>
> **Michael Latham, ex productor ejecutivo de Sega of America**

Aunque el Mega-CD, que llegó a Estados Unidos en 1992 con el nombre de Sega CD, contaba con un procesador más potente y manejaba más colores que la Genesis, el lector de CD-ROM de velocidad simple solo servía para ampliar el tamaño de los juegos. Los cartuchos de Genesis y Super NES solían tener de 8 a 16 megabits, pero en un solo CD-ROM se podían almacenar hasta 640 megabytes, una cantidad 320 veces mayor de datos. Con esos más de 600 megabytes de almacenamiento, el Sega CD podía ejecutar juegos con

vídeos digitalizados. Antes de que la compañía lanzara aquel nuevo sistema, sin embargo, necesitaba juegos para apoyarlo y, por suerte, ya existían juegos aptos para el sistema.

La Nintendo Play Station

Nintendo también anunció que tenía planes de fabricar un dispositivo de CD-ROM y, al igual que Sega, buscó asociarse con Sony Corporation. En el Consumer Electronic Show de invierno que tuvo lugar en enero de 1992, Nintendo anunció que fabricaría y distribuiría el sistema aquel mismo año. El problema fue que Sony demostró ser un socio muy peligroso. Algunos ejecutivos de Sony ya habían revelado sus planes de lanzar su propio sistema de videojuegos con CD llamado Play Station, y los ejecutivos de Nintendo se plantearon si sería buena idea darles acceso al sistema de Nintendo para que Sony desarrollara una unidad de CD compatible con la Super NES.

Después de pensarlo bien, los ejecutivos de Nintendo permitieron a los de Sony anunciar el dispositivo en el Consumer Electronic Show, pero al día siguiente los sorprendieron al revelar que habían firmado un trato con Philips N. V., el conglomerado holandés. Los ejecutivos de Sony se quedaron fuera del proyecto y humillados. Ken Kutaragi, un joven ingeniero al que Sony había colocado como líder del proyecto de Nintendo, habló con el director ejecutivo de Sony, Norio Ohga, le pidió permiso para mantener a flote el proyecto Play Station y le aseguró que se podría lanzar como un sistema independiente. Le propuso mirar hacia el futuro, hacia una nueva generación de consolas de videojuegos y crear algo que dejaría obsoleta de inmediato a la Super NES.

Como acababa de ser humillado por Nintendo, Ohga aceptó la sugerencia de Kutaragi y la propuso a la junta de la empresa. La primera reacción general fue negativa. Nintendo controlaba el mercado e intentar acabar con su hegemonía era muy arriesgado. Así

empezó una batalla interna en la que Ohga era casi el único que apoyaba la idea, pero al final se decidió apostar por Kutaragi y se dio luz verde al proyecto.

Kutaragi empezó a trabajar en secreto y los ejecutivos de Nintendo empezaron a buscar juegos para su nuevo sistema. Uno de los primeros proyectos que les llamó la atención fue *The 7th Guest*, un innovador juego de puzles que estaba desarrollando una empresa de Medford, Oregón, llamada Trilobyte.

> Un día nos llamó alguien que trabajaba con el grupo de Don James en Nintendo. Buscaban juegos para el sistema de CD-ROM que tenían pensado lanzar en algún momento, así que me llamó y preguntó: «¿Trabajáis en algún título para CD-ROM al que podamos echar un vistazo?».
>
> Y yo respondí: «Claro, tenemos una cosa que tienes que ver. Se llama The 7th Guest». Nos visitó una semana y media después y le dimos un paseo por la empresa para luego enseñarle el producto. Dijo que estaba muy impresionado. A los pocos días, su jefe, Don James, también vino a echarle un vistazo y a partir de ese momento empezamos a negociar los derechos de licencia para lanzar The 7th Guest en el dispositivo CD-ROM de Nintendo. Llegamos a un acuerdo y Nintendo obtuvo los derechos para lanzar el juego en consolas con CD-ROM y Virgin (la editora del juego) recibió una suma por adelantado de… creo que fue un millón de dólares.
>
> **Seth Mendelsohn, ex diseñador de videojuegos sénior de Virgin Interactive Entertainment**

Nintendo nunca llegó a lanzar su dispositivo para CD-ROM. Anunciaron varios retrasos y terminaron por decir que el sistema estaría listo en agosto de 1993, pero en realidad estaban cerrando el proyecto poco a poco. En 1995 Nintendo era la única empresa grande de videojuegos que no contaba con un sistema basado en el CD.

El nacimiento de Digital Pictures

Después del fracaso del proyecto Nemo, que había empezado a desarrollar con Hasbro, Tom Zito había dejado sus videojuegos con imagen real, su equipo de oficina y demás material en un almacén de Rhode Island y se había olvidado de todo. Pero lo que no sabía era que Sega y Nintendo tenían un nuevo sistema con espacio de almacenamiento suficiente para ejecutar sus juegos y que en breve empezarían a buscar a la desesperada juegos que incluyeran vídeo digital.

> Ken Melville trabajaba en aquella empresa y resultó que tenía un prototipo de Sewer Shark en su versión original, en cinta de vídeo. Me llamó y me dijo: «¿A que no sabes lo que me ha pasado? Estuve con Mickey Schulhof y Peter Guber el otro día y, cuando vieron Sewer Shark, les encantó. Creo que van a intentar comprar esta empresa porque creen que tenemos los derechos de Sewer Shark y que tenemos la tecnología necesaria para hacer productos similares».
>
> Guber dirigía Columbia Pictures, que era propiedad de Sony, y Schulhof era el presidente de la junta de Sony U.S.A. También resultó que mi hermano pequeño, Bob Zito, trabajaba como relaciones públicas para Mickey Schulhof.
>
> Llamé a mi hermano por teléfono, le conté toda la historia y me dijo: «Todo eso me parece imposible del todo».
>
> «No me creo que sea cierto —me dijo—. Voy a ver a Mickey dentro de dos semanas. Si surge la oportunidad, le preguntaré. Ya te llamaré».
>
> Dos horas después sonó el teléfono y era mi hermano de nuevo, preguntándome: «¿Está ambientado en las alcantarillas». Le respondí: «Sí». Y me dijo: «¿Y disparas a ratas y murciélagos?».
>
> Respondí: «Sí».
>
> Me dijo: «¿Y tienes los derechos?».
>
> Respondí: «Claro».
>
> Y me dijo: «Pues vete buscando un vuelo nocturno a Nueva York».
>
> **Tom Zito, fundador de Digital Pictures**

Cuando fracasó el proyecto Nemo, Zito había adquirido los derechos de los videojuegos con vídeo digital que había ayudado a producir, creyendo que algún día podría usarlos para algo. Con los derechos en mano, se reunió con Schulhof, que lo contrató para

desarrollar juegos de Nintendo Play Station. Entonces Zito fundó una empresa llamada Digital Pictures. Se pasó el año siguiente trabajando en dos de los juegos que había creado para Nemo, *Night Trap* y *Sewer Shark*, intentando que funcionaran en la malhadada Play Station. Cuando el acuerdo entre Sony y Nintendo no llegó a buen puerto, Zito se puso en contacto con Sega.

> Y fue entonces cuando Sony se bajó del carro y empezó a trabajar por su cuenta en una Play Station. En aquel momento empezamos a trabajar para el Sega CD y el resto, como se suele decir, es historia. Por aquella época conocí a Shinobu Toyoda de Sega y sabía que también tenían entre manos un sistema con CD. Cuando Sony abandonó, cambiamos nuestra prioridad de desarrollo y empezamos a trabajar para el Sega CD en lugar de para Sony.
>
> Lo más irónico es que los vídeos que ejecutamos en la Super NES se veían genial porque la consola podía mostrar 256 colores en pantalla a la vez, mientras que el Sega CD solo podía mostrar 32, por lo que le daba a las imágenes un aspecto granulado horrible.
>
> **Tom Zito**

Sega CD se puso a la venta en Estados Unidos el 15 de octubre de 1992 por un precio de 299 dólares y el juego de Zito, *Sewer Shark*, se vendía junto a la consola. Digital Pictures se convirtió en uno de los socios más importantes de Sega y desarrolló varios juegos originales para Sega CD.

> Tom Zito, el director ejecutivo de la pequeña Digital Pictures, fue uno de los primeros en aprovechar la tecnología. Zito, que solía escribir para la revista *The New Yorker* y *Rolling Stone*, gastó unos dos millones de dólares para grabar a actores reales en sus juegos interactivos en CD. Corey Haim (*Jóvenes ocultos*) y Debbie Harry (*Hairspray, fiebre de los 60*) se cuentan entre los actores que han protagonizado sus pequeñas producciones. Su juego más interesante para estas Navidades se llama *Prize Fighter* y lo dirige Ron Stein, que coreografió algunas escenas de boxeo en el clásico de Martin Scorsese de 1980 *Toro Salvaje*. Además de tener que noquear a varios actores que encarnan a boxeadores, el jugador formará parte de una historia relacionada con un chico discapacitado que lo anima desde

las gradas.[2]

El PC entra en el juego

Sega y Nintendo tuvieron que enfrentarse a un oponente nuevo y cada vez más peligroso a principio de la década de 1990: los ordenadores personales. Igual que el Commodore se había enfrentado a Atari y Coleco la década anterior, los ordenadores personales amenazaban con eclipsar la nueva generación de fabricantes de videojuegos cuando empezó la era multimedia.

La evolución del multimedia comenzó cuando el sonido empezó a hacerse más común en los ordenadores. Empresas como Roland y Turtle Beach vendían desde hacía tiempo tarjetas de sonido que podían manejar archivos de audio, y muchos de los primeros ordenadores personales se pusieron a la venta con altavoces baratos integrados. Pero pocas personas tenían aquellas primeras tarjetas de sonido y el sonido que emitían los PC sonaba a lata en el mejor de los casos.

En 1989 una empresa llamada Creative Labs, fundada por un empresario de Singapur llamado Sim Wong Hoo, puso a la venta a un precio razonable una tarjeta de sonido para PC llamada Sound Blaster. La tarjeta, que contaba con un sintetizador FM de 11 voces, salida y entrada para conectores Jack y un puerto MIDI/joystick, se convirtió en una tarjeta superventas en el mercado de los PC. Sound Blaster no era la primera tarjeta de sonido, ni siquiera la primera tarjeta que lanzaba Creative Labs, pero sí la primera en gozar de aquel éxito, lo que convirtió a Sound Blaster en un estándar de compatibilidad de la industria.[6*] Empresas como MediaVision y Gravis no tardaron en lanzar sus propias tarjetas compatibles con Sound Blaster.

Con la llegada de la nueva Sound Blaster, a las empresas de juegos para PC les entró la fiebre de añadir audio a los juegos. Origin Systems, una empresa que se había ganado su reputación desarrollando juegos muy avanzados tecnológicamente y que solo se podían ejecutar en los ordenadores personales más potentes, lanzó un

juego llamado *Wing Commander* que empezaba con una sinfónica dirigida por un director de orquesta virtual.

El siguiente gran paso multimedia llegó con los lectores de CD-ROM. Fue entonces cuando empresas como Viacom New Media, Hyperbole Studio o ICOM inundaron el mercado de «películas interactivas» que contaban con guiones muy malos, actores aficionados y muy poca interactividad. Sanctuary Woods, una editora de *software* que desarrolló algunos productos muy buenos antes de entrar en bancarrota, lanzó una serie de cómics interactivos llamados *Victor Vector and Yondo*. Los CD-ROM ampliaban las fronteras de la industria del entretenimiento y surgieron muchos emprendedores que quisieron aprovecharlas cuanto antes.

Entre la enorme cantidad de juegos que inundaron el mercado durante los primeros años de la revolución multimedia, hubo tres que destacaron y se convirtieron en «aplicaciones revolucionarias» propias de las nuevas tecnologías. La primera era *Myst*, un juego financiado por una editora de videojuegos japonesa llamada Sunsoft.

Myst lo desarrollaron Rand y Robyn Miller, unos hermanos que se habían mudado a Spokane, Washington, para fundar una empresa de desarrollo de juegos llamada Cyan Studios. Vendieron un buen puñado de juegos antes de que se les ocurriera la idea de crear una aventura surrealista con puzles complejos. Pero necesitaban financiación. Una de las primeras compañías a las que acudieron fue Activision, pero los rechazaron. Fue entonces cuando acudieron a Sunsoft.

> Nos asociamos con Sun, una empresa japonesa, en 1991. Nos dijeron: «Queremos un producto muy épico en CD-ROM». Y les dijimos: «Estamos listos. Podemos deciros ya lo que necesitamos».
>
> Lo financiaron sin problema. Al final resultó que solo pudieron financiar la mitad del proyecto, porque terminó por costar más de lo que pensábamos, pero en aquellos momentos también teníamos relación con Broderbund y cuando les enseñamos Myst cayeron rendidos a sus pies.
>
> **Rand Miller, cofundador de Cyan Studios**

Como era una empresa de videojuegos, a Sunsoft le preocupaban poco los derechos de los juegos en PC. En el contrato final quedó

estipulado que Sunsoft entregaría a los Miller 350.000 dólares a cambio de los derechos para consolas y sacaron *Myst* para 3DO, Jaguar CD, PlayStation y Saturn. Ninguna de aquellas versiones vendió demasiado bien, pero de todos modos Sunsoft recuperó la inversión en menos de un mes. Con Broderbund, los Miller lanzaron el juego para Macintosh y se convirtió en todo un éxito. En 1994, Broderbund lanzó una versión para PC que también triunfó. *Myst* se convirtió en el primer juego en CD-ROM que vendió más de un millón de unidades. Se mantuvo en las listas de los juegos de ordenador más vendidos durante tres años y Broderbund acabó por vender cuatro millones de unidades del juego.

Aunque *Myst* se lanzó primero para Macintosh y luego se realizó una versión para PC, el siguiente superventas multimedia procedió en sentido contrario. *The 7th Guest*, el juego de Virgin que había licenciado Nintendo, aportó a los PC la misma mezcla de exploración y resolución de puzles. Como escaparate de tecnología, *The 7th Guest* era una obra maestra. Contaba con unos escenarios fotorrealistas en una casa encantada virtual, con vídeos de acción real de fantasmas interpretados por actores. Incluía muchos menos puzles que *Myst* y no tenía unos gráficos tan atractivos, por lo que *The 7th Guest* no consiguió que su éxito durara tanto y más adelante los críticos lo molerían a palos. «Lo compró mucha gente y mucha gente también actualizó sus equipos para poder jugarlo», llegó a comentar el diseñador de videojuegos Graeme Devine para defender el juego.

El tercer juego, y también uno de los que ha tenido un impacto más duradero en el mundo de los videojuegos, fue *Doom*, un juego de perspectiva en primera persona en el que los jugadores controlaban un marine que tenía que disparar a todo lo que se moviera mientras se adentraba en las profundidades del infierno hacia la confrontación final.

Doom fue el resultado de un auténtico trabajo en equipo, ya que lo desarrolló un grupo de jóvenes entusiastas de la tecnología que acababan de fundar una empresa llamada id Software. id se fundó el 1 de febrero de 1991 y estaba formada por John Romero, creador de muchos juegos de ordenador y toda una leyenda entre los jugadores más acérrimos, John Carmack, un programador idealista pero brillante

con una habilidad sin igual para crear motores gráficos muy complejos, Adrian Carmack, un artista con mucho talento para crear escenas sádicas y sangrientas, y Tom Hall, el diseñador principal de *Commander Keen*, el primer juego de id, que ayudó a establecer una buena reputación a la empresa.

A Romero se le ocurrió la idea de crear juegos en 3D cuando llamó a un viejo amigo de Looking Glass, empresa que estaba diseñando un juego llamado *Ultima Underworld*. Le intrigó el concepto y se lo mencionó a John Carmack para ver si podían crear un juego similar.

> John habló con la gente de Looking Glass y le dijeron que estaban desarrollando un juego con texturas mapeadas. Le dije que yo también podía hacer algo así y el mes siguiente (creábamos juegos nuevos todos los meses) desarrollé Catacombs 3D, que fue nuestro primer juego en tres dimensiones. Iba de recorrer mazmorras infestadas de trols y cosas de esas.
>
> **John Carmack, cofundador de id Software**

En 1992, id lanzó su primer gran éxito: *Wolfenstein 3D*. Tomaba su nombre de un juego de Apple II creado por un hombre llamado Silas Warner. Los jugadores veían el juego con los ojos de un comando que tenía que abrirse camino a tiros a través de un laberinto lleno de soldados nazis, agentes de las SS y perros rabiosos para encontrarse al final con Adolf Hitler. Aunque era un juego muy emocionante y con gráficos muy buenos, el revuelo que causó fue responsable de gran parte de la popularidad de *Wolfenstein*. En los juegos anteriores, cuando los jugadores disparaban a los enemigos los cadáveres caían y desaparecían, pero en *Wolfenstein 3D* los enemigos caían al suelo y sangraban.

> En Wolfenstein la conmoción suponía solo la mitad del atractivo del juego. Lo principal era la rapidez de los movimientos y del motor de renderizado 3D. Muchas de las alabanzas que se hacían al juego se debían al subidón de adrenalina que supone recorrer pasillos a toda velocidad, a 70 imágenes por segundo, mientras masacras nazis.
>
> **John Romero, cofundador de id Software**

Los juegos de id se distribuyeron mediante una licencia novedosa llamada *shareware*. La idea era que los consumidores podían descargar la primera parte del juego gratis de internet o pedirla por correo. Si les gustaba, podían comprar el resto poniéndose en contacto con la editora. El *shareware* ofrecía a las pequeñas empresas la oportunidad de poner a la venta sus juegos y programas de ordenador sin tener que competir con empresas mucho más grandes e influyentes por el espacio en los estantes de las tiendas. En el caso de *Wolfenstein 3D*, el juego se dividía en tres misiones diferentes y la primera de ellas estaba disponible como *shareware*. id y Apogee, la empresa que distribuyó sus primeros juegos, maximizaron los beneficios gracias a que crearon varios juegos de *Wolfenstein* al mismo tiempo: las tres misiones básicas, las misiones *The Nocturnal Missions* y *Spear of Destiny*, que se vendían en las tiendas.

> Wolfenstein 3D era una trilogía, es decir, tenía tres episodios. Es algo que va con el asunto este del shareware. Luego creamos Spear of Destiny, que fue un juego completo para tiendas basado en Wolfenstein. Era una aventura completamente nueva pero con el motor del Wolfenstein.
>
> **John Romero**

El siguiente gran éxito de id, y el primer juego que editaron con su propio sello, fue *Doom*. John Carmack dedicó seis meses a crear el motor gráfico, mientras Tom Hall dirigía el desarrollo y creaba los diseños de los mapas. Pero a mitad del proyecto, Hall abandonó y ocupó su lugar Romero, que creó *DoomEd*, un editor de mapas para el juego, al mismo tiempo que se encargaba del código y el diseño de los mapas. Cuando se completó el proyecto, todos los empleados de la empresa sabían que se iba a convertir en un exitazo. *Doom* no solo era más sangriento que *Wolfenstein 3D*, sino que estaba salpicado de imágenes de símbolos satánicos y había muchos demonios, algo que gustó mucho a los jugadores pero que enfureció a los críticos de la industria de los videojuegos. Pero como el juego se lanzó primero en *shareware*, los críticos no repararon en él hasta pasados varios meses. Para entonces, *Doom* ya se había convertido en un fenómeno sin parangón entre los juegos de PC que llegaron antes o después que él.

> En enero de 1993 distribuimos una nota de prensa en la que hablábamos sobre las características de nuestro próximo juego, Doom. Desde enero a diciembre, a lo largo de todo el año 1993, aquello empezó a hacerse muy grande en internet y se hablaba de Doom en los grupos de noticias antes de que el juego se hubiera puesto a la venta.
>
> Entonces filtramos un poco más de información. Dijimos que quizá se filtrara una versión alfa o una beta, y la gente se puso como loca. Cuando el juego salió a la venta, colgó dos veces el sistema informático de la Universidad de Wisconsin por la cantidad de gente que estaba dando caña al Doom… y fue así como supimos que, cuando el juego saliera [en las tiendas], arrasaría. Era algo enorme.
>
> **John Romero**

Doom sentó precedente para los juegos de ordenador. Estableció las bases del género de los juegos 3D de disparos en primera persona, un género muy popular que colmaría las listas de grandes éxitos durante muchos años. Aunque no era el primer juego perteneciente al género, sí que se convirtió en una vara de medir para otros como *Duke Nukem 3D, Jedi Knight, Unreal* o *Descent*. *Doom* también consiguió dar publicidad al *shareware*, al validarlo como un método viable de distribuir *software*, y ayudó a establecer las demostraciones jugables gratuitas como una buena forma de márketing.

Doom también demostró el potencial de entretenimiento que tienen los juegos multijugador. Una de las mejores opciones del juego era el «*death match*», un modo en el que los jugadores tenían que enfrentarse entre ellos en lugar de a los demonios y monstruos. En años posteriores, *Doom* se iba a convertir en un imán. Se convertiría en un foco de atención para quienes querían regular o terminar con la hegemonía que en teoría tenían las grandes empresas sobre la industria del entretenimiento interactivo. Ya mientras id completaba su juego, estaban reuniéndose fuerzas muy poderosas en Washington, D. C. La industria de los videojuegos estaba a punto de verse atacada, y la ofensiva se iba a sentir desde Redwood City, California, hasta Redmond, Washington.

[1*] Okamoto no diseñó *Final Fight*. Cuando empezó a trabajar en

el proyecto ya lo habían ascendido a productor.

[2*] La Genesis nunca consiguió tener un parque muy amplio en Japón. El director ejecutivo de Sega Enterprises, Hayao Nakayama, permitió a Tom Kalinske bajar el precio y cambiar el juego que venía con la consola, pero él no tenía intención de hacer lo mismo. Aunque las ventas de Mega-Drive aumentaron puntualmente con los grandes hitos de la consola, como el lanzamiento de *Sonic The Hedgehog*, Sega se mantuvo en tercera posición en el mercado, muy por detrás de NEC y de Nintendo durante la generación de 16 bits.

[3*] Hay que añadir que NEC no era la única empresa rezagada de la época. SNK, una compañía líder en el negocio de las recreativas, lanzó una consola de 24 bits llamada NeoGeo en 1990. NeoGeo era un nombre conocido para los habituales de los salones recreativos, ya que la máquina a monedas NeoGeo de SNK era popular entre los propietarios de salones.

La NeoGeo era cara. La versión básica, que venía con solo un controlador, se puso a la venta por 399 dólares, 200 dólares más que la Super NES. La versión completa, que venía con un juego y dos controladores, salió por 599 dólares y los cartuchos (que tenían exactamente el mismo código que las recreativas) solían costar unos 200 dólares.

[4*] Sega CD fue el nombre de la versión estadounidense del Mega-CD.

[5*] Shinobu Toyoda era el vicepresidente de licencias de Sega of America y el ejecutivo que trabajaba más de cerca con Japón.

[6*] En realidad, los ordenadores Macintosh estaban mucho mejor preparados para jugar que los PC. Los monitores de los Macintosh tenían una resolución algo mayor que los monitores normales de PC, y los ordenadores Apple no tenían los problemas de compatibilidad que todavía lastran a los PC.

Por desgracia, el ex presidente de Apple, Michael Spindler, no quería que la gente percibiera al Macintosh como un ordenador de juegos y no hizo nada para animar a las empresas a crear juegos para ellos.

---

[1] Tor, Matt, «Will Super Mario Halt Sega's Sonic Boom?»

Marketing (una publicación de Reino Unido), 30 de abril de 1992, p. 13.

[2] Tetzeli, Rick, «Videogames: Serious Fun», *Fortune* (27 de diciembre de 1993): 110.



Moral Kombat

He sido madre durante 16 años, esposa durante 20, profesora en Royal Oak, Michigan, durante 23 y mujer desde el día en que nací. Y desde todas esas etiquetas, desde todas esas vertientes, lo encuentro extremadamente ofensivo. Lo único que puedo decir a los fabricantes y accionistas de la empresa es: «vergüenza debería daros».[1]

Marilyn Droz, testigo experta en la vista conjunta del Congreso, 1993

Con esta poesía, te lo estoy explicando. ¿Has tenido un mal día? No me vengas llorando.

Carta abierta a Tom Kalinske de Howard Lincoln, ex presidente de la junta de Nintendo of America

Un gran juego de Van Damme

Ed Boon trabajó en seis juegos de *pinball* de Williams antes de pasarse a las máquinas recreativas a monedas. Las primeras dos fueron sendos simuladores de fútbol americano con jugabilidad *arcade*, llamados *High Impact* y *Super High Impact*. Por su parte, cuando John Tobias empezó en Williams trabajó con Mark Turmell, creador de *Smash TV, NBA Jam, Wrestlemania: The Arcade Game* o *NFL Blitz* y casi sin duda el último gran diseñador de juegos de recreativas de Estados Unidos. Con el equipo de Turmell, Tobias ayudó a desarrollar *Smash TV* y *Total Carnage*, dos juegos que revivieron la jugabilidad clásica de dos *joysticks* creada por Eugene Jarvis para *Robotron 2084*. Tanto Boon como Tobias estaban disponibles en 1990 después de haber terminado sus últimos proyectos, cuando en Williams se empezó a pedir personal para trabajar en un juego de lucha que plantara cara a *Street Fighter II*. Boon y Tobias se unieron para crearlo.

Para diferenciar el juego de la gran cantidad de imitadores que le habían salido a *Street Fighter II*, Boon y Tobias decidieron que utilizarían gráficos digitalizados en lugar de animaciones tradicionales. Williams había desarrollado juegos como *Narc* y *Terminator 2*, por lo que contaba con la tecnología necesaria para crearlo. Además, Atari ya había demostrado que se podía hacer un juego de ese tipo cuando lanzó *Pit Fighter*. Mientras diseñaban su juego, Boon y Tobias quisieron que los luchadores fueran lo más grandes posible, pero que también tuvieran espacio para moverse en pantalla. Y también querían que el juego se relacionara con algún famoso, alguien que representara el tipo de combates que querían mostrar. Las películas de artes marciales volvían a estar de moda y Boon y Tobias creyeron que contar con el maestro de aikido¯ Steven Seagal o la estrella europea Jean-Claude Van Damme llamaría la atención de los jugadores. Pero su plan resultó ser poco practicable. Seagal, que había cosechado un gran éxito con *Por encima de la ley* y *Difícil de matar*, ya había

aceptado aparecer en otro juego. Cuando se pusieron en contacto con el agente de Van Damme, que acababa de protagonizar películas como *Kickboxer* y *Contacto sangriento*, ya estaba en conversaciones con Sega.

En lugar de ponerse en contacto con estrellas de menor calibre, Boon y Tobias decidieron crear su propio universo. Desarrollaron una mitología elaborada en la que unos personajes complejos luchaban entre ellos para representar a la Tierra en una batalla contra un monstruo malvado, en un torneo galáctico que decidiría el destino de la humanidad. Los participantes de aquel torneo estaban a la altura del trasfondo. Entre ellos se encontraban Liu Kang (fuerte, silencioso y parecido a Bruce Lee), Raiden (el dios del trueno), dos ninjas místicos llamados Scorpion y Sub-Zero, una agente de las fuerzas especiales llamada Sonya Blade, un gánster con una placa de metal que le cubría media cara llamado Kano y una estrella de cine llamada Johnny Cage.

> Johnny Cage era una especie de referencia a todo el tema de Van Damme. Cuando no conseguimos que apareciera en el juego, ya teníamos medio pensado su personaje, así que, bueno…
>
> **Ed Boon, diseñador de videojuegos de Williams/Bally/Midway**

Pero sí hubo una lección de *Street Fighter II* que aprendieron Boon y Tobias: la importancia de los movimientos ocultos. Durante los diez meses escasos que les llevó desarrollar el juego, no dejaron de implementar capas y capas de movimientos especiales y secretos. Cuando llegó a los salones recreativos, el juego tenía personajes, movimientos y formas de terminar los combates especiales.

> Reptile fue una idea muy tardía. A alguien se le ocurrió la idea de hacer [un ninja] verde, porque ya había uno amarillo [Scorpion] y uno azul [Sub-Zero], y convertirlo en una característica oculta que fuera muy difícil de ver. Sabíamos que había infinidad de rumores de todo tipo sobre el juego, así que para rizar el rizo añadimos a Reptile y dijimos: «Vamos a hacer que aparezca muy de vez en cuando, para que lo vean poquísimas personas». Esperábamos que quienes lo vieran hablaran de él muy convencidos, pero como serían muy pocos, el resto los llamaría mentirosos. Así no se podría

> saber si era cierto o no cuando alguien dijera: «Hay otro, un ninja verde contra el que luchas en el fondo del pozo».
>
> Las cosas que tenían que ocurrir para que apareciera Reptile eran muy improbables… Había que conseguir dos victorias perfectas derrotando a un oponente, hacer un fatality y que apareciera algo volando por delante de la luna. Era muy difícil que ocurrieran aquellas tres cosas, pero no imposible.
>
> **Ed Boon**

Boon y Tobias llamaron al juego *Mortal Kombat*. Es posible que el nombre se debiera al trasfondo de la historia, en la que unos mortales tenían que luchar en un torneo contra criaturas de otra dimensión, pero los críticos afirmarían después que procedía de unos movimientos del juego llamados *fatality*. Los combates de *Mortal Kombat* eran al mejor de tres, y cuando un luchador sufría su segunda derrota, se quedaba en pie tambaleándose durante unos segundos, momento que el ganador podía aprovechar para terminar el combate con uno de esos movimientos especiales.

> Era algo que aparecía también en otros juegos de lucha, ese momento en el que un luchador se queda aturdido y tiene que aceptar que el contrincante le va a dar un golpe sin que pueda hacer nada para evitarlo. A nadie le gustaba nada ser el personaje que quedaba aturdido, pero era maravilloso ser el que se acercaba tranquilamente para darle una buena paliza. Lo que hicimos fue pasar ese momento al final del combate, cuando ya no había nada que hacer. Creamos las animaciones de los personajes aturdidos y en un momento dado alguien sugirió que lo hiciéramos bien macabro. Y todo surgió a partir de ahí. Se convirtió en una parte muy importante del juego. No sabíamos que iba a gustar tanto, simplemente surgió así.
>
> **Ed Boon**

En los *fatalities* se podía ver desde cómo Kano atravesaba la caja torácica de sus oponentes y les extirpaba el corazón hasta a Sub-Zero arrancándoles la cabeza y la columna vertebral. No eran las típicas secuencias explícitas de las películas: eran rápidas y había salpicaduras de sangre animada, pero no aparecían incisiones de ningún tipo. Saber cómo se realizaban los *fatalities* de *Mortal Kombat*

se convirtió en una marca de prestigio en los salones recreativos, porque eran complicados de ejecutar. Cuando ganabas un combate tenías que ponerte a la distancia adecuada para luego realizar una combinación especial de movimientos de *joystick* y botones. Cuando salió el juego, los habituales de los salones recreativos se quedaban mirando los combates de todo el mundo para ver si pillaban por casualidad algún *fatality*.

> En su momento creíamos que aquellas combinaciones de botones y movimientos de joystick iban a ser tan difíciles de realizar que nadie las iba a descubrir. Pero recuerdo que la primera vez que pusimos Mortal Kombat en un local de prueba, alguien lo descubrió durante el primer fin de semana.
>
> **John Tobias, ex diseñador de videojuegos de Williams/Bally/Midway**

La popularidad de los juegos de lucha ya había hecho resurgir el negocio de los salones recreativos cuando Williams empezó a distribuir *Mortal Kombat*. El juego fue un éxito instantáneo y llegó a eclipsar fácilmente a *Street Fighter II* entre el público estadounidense.

Cuando se lanzó *Mortal Kombat*, Acclaim Entertainment tenía los derechos en exclusiva para las versiones domésticas de los videojuegos de recreativas de Williams. El acuerdo resultaría muy beneficioso para ambas empresas. Liderada por su cofundador, Greg Fischbach, Acclaim había establecido las redes de ventas más extensas y beneficiosas entre todas las empresas *third-party* de Nintendo.

Acclaim dedicó grandes cantidades de esfuerzo y dinero a la licencia *Mortal Kombat*: creó una campaña de márketing de 10 millones de dólares y preparó unidades por un valor de casi 40 millones. Los diseñadores de Acclaim crearon versiones auténticas de *Mortal Kombat*, completas y con todos los movimientos especiales, para Genesis y Super Nes.[1*]

Esta última, con sus múltiples procesadores, era una plataforma excelente para *Mortal Kombat*, y en ella el juego tenía un aspecto y unos movimientos muy similares a la versión para recreativas. Pero, en cambio, no se adaptaba demasiado bien a los estándares de entretenimiento de Nintendo.

Creo que fue en junio de 1993 cuando Nintendo of America tuvo que poner los puntos sobre las íes con la versión doméstica de Mortal Kombat que desarrollaba Acclaim. Teníamos unos estándares para nuestros juegos que llevábamos mucho tiempo imponiendo. Hicimos una lista de lo que se podía mostrar y lo que no: «No puede haber mucha sangre ni violencia ni cosas así». «Nada de sexo». Para aplicar esos requisitos, dijimos a [los diseñadores de] Acclaim que tendrían que suavizar aquella versión de Mortal Kombat, que creo que tenían intenciones de sacar en septiembre de 1993.

Nos pasamos todo un verano trasteando con ella para ver qué hacíamos. Al final llegamos a la conclusión de que había que dejar fuera los movimientos mortales o finales.

Acclaim no dejaba de repetirnos: «Mirad, también estamos preparando la versión de Sega y va a ir muy en la línea de la recreativa. Si hacemos una versión suavizada para Nintendo… ¿Estáis seguros de que la queréis así? ¿Seguro que es buena idea?».

Howard Lincoln, ex vicepresidente ejecutivo de Nintendo of America

La versión doméstica de *Mortal Kombat* se lanzó en septiembre de 1993 y las ventas se dispararon. Durante el tiempo que estuvo a la venta, Acclaim vendió unos 6,5 millones de cartuchos de *Mortal Kombat*. La versión para Genesis, que sí incluía los *fatalities* de la versión para recreativa, vendió casi el triple que la edición suavizada que salió para Super NES, lo que hizo que la Genesis alcanzara unas cifras de venta nunca vistas. La decisión de suavizar la violencia no solo afectó a las ventas, sino que además ofendió a muchos propietarios de Super NES. Según Howard Lincoln, Nintendo recibió millares de cartas de usuarios enfadados, hasta de padres que no querían que Nintendo censurara los juegos de sus hijos.

Nintendo cometió un gran error desde un punto de vista comercial al lanzar una versión suavizada de Mortal Kombat. Sega le dio una buena patada en el trasero y creo que vendió el cuádruple de unidades de la versión sangrienta de MK1 que Nintendo de su versión suavizada.

Tom Zito, fundador de Digital Pictures

El día del juicio final

> Recuerdo decirles a Fischbach y Rob Holmes [también de Acclaim]: «Estoy seguro de que gracias a Night Trap y ahora con Mortal Kombat vamos a acabar todos prestando declaración ante el Congreso».
>
> **Howard Lincoln**

> Yo creo que todos aquellos problemas con el Senado formaron parte de un plan de Nintendo.
>
> **Tom Zito**

Hubo mucho debate en torno a los acontecimientos que en 1993 terminaron por llegar a las vistas conjuntas con las que se investigó la venta de juegos violentos a menores. En Sega y Digital Pictures se afirmaba que Nintendo había fomentado aquellas vistas para detener las ventas desbocadas que estaba teniendo Sega. Hubo quien dijo que la directora de comunicaciones de Nintendo, Perrin Kaplan, abrió los debates sobre la violencia en los videojuegos cuando dio un discurso en la Organización Nacional para las Mujeres en otoño de 1993.

Otros afirman que varios representantes de Nintendo fueron a Washington D.C., y mostraron grabaciones de juegos violentos a varios miembros del Congreso con la esperanza de crear problemas a Sega.

> Creo que en Nintendo se sintieron tan derrotados que decidieron ir a por todas contra Sega. Grabaron varias cintas para enseñar Night Trap y Mortal Kombat, en las que se comparaban las versiones de Genesis y Nintendo. Contrataron a una empresa de lobbistas que, a grandes rasgos, se dedicó a llamar a puertas para ver si algún congresista se interesaba en adoptar su causa. Creo que Nintendo esperaba que la gente se indignara tanto con lo que hacía Sega en comparación con ellos como para organizar manifestaciones delante de todas las tiendas de Toys "R" Us con pancartas que rezaran: «No compres productos de Sega».

La versión oficial sobre los acontecimientos que dieron lugar a las vistas afirmaba que el senador Joseph Lieberman (demócrata de Connecticut) empezó a preocuparse por la violencia en los videojuegos cuando Bill Andresen, su jefe de gabinete, le habló de un juego nuevo y famoso llamado *Mortal Kombat*. El hijo de nueve años de Andresen quería comprárselo, pero su padre se negó al escuchar que era «increíblemente violento». A Lieberman le picó la curiosidad y sugirió adquirir una copia para ver de qué iba todo aquello.

> Me sorprendió mucho. Era muy violento y, además, premiaba esa violencia. Si lo hacías bien podías elegir entre decapitar… elegir cómo matar al contrincante, cómo arrancarle la cabeza. Y la sangre salpicaba por todas partes.
>
> Luego empezamos a investigar y, no recuerdo cómo, también llegó a mis oídos un juego llamado Night Trap. Le eché un vistazo y vaya, era todo un clásico. Terminaba con la escena de un ataque violento a una mujer en ropa interior, en su cuarto de baño. Sé que el creador del juego dijo que todo era una sátira de Drácula, pero aun tuve la impresión de que enviaba el mensaje equivocado.
>
> **Joseph Lieberman, demócrata de Connecticut en el Senado de Estados Unidos**

Cuando vio *Mortal Kombat* y *Night Trap*, el senador Lieberman empezó a preocuparse de que se comercializara para niños lo que él consideraba el equivalente de películas para adultos. Empezó a documentarse y leyó algunas encuestas que mostraban estadísticas demográficas de la época anterior a la Genesis, cuando el jugador medio era un niño de entre siete y doce años. Hay que tener en cuenta que la generación de los 16 bits había llegado solo unos años antes y Sega apenas había empezado a recopilar los datos que mostraban el cambio que supuso Genesis para el mercado. También hay que tener en cuenta que aunque solo un 10 por ciento de los juegos disponibles para el mercado doméstico era violento, *Street Fighter II* y *Mortal Kombat* eran los juegos de lucha superventas que dominaban el mercado.

El senador Lieberman llegó a la conclusión de que las editoras de

videojuegos estaban dirigiendo productos violentos a un público infantil y decidió descubrir cuál era la opinión de sus votantes. Preguntó a padres de Connecticut por aquellos juegos, y las respuestas hicieron que se preocupara aún más.

> Empecé a hablar sobre el tema con la gente de Connecticut. Muchos de los comentarios eran de padres que no sabían cómo era el juego, ya fuese por la diferencia generacional, es decir, porque no sabían cómo utilizar las máquinas, o simplemente porque no se habían puesto a ello. En muchos de aquellos juegos, como sabrás, había que pasar un rato jugando antes de llegar a esas partes consideradas interesantes.
>
> **Senador Joseph Lieberman**

En cuanto a las acusaciones de que Howard Lincoln estaba detrás del asunto, el senador Lieberman mantuvo siempre que Nintendo no se había puesto en contacto con él para que iniciara su investigación del mundo de los videojuegos. Pero también recuerda haberse reunido con Howard Lincoln cuando ya se había programado la vista conjunta.

> En realidad no fue él quien inició todo el proceso, sino que fuimos nosotros los que acudimos a él. Nos acercamos a la industria. Yo no había oído hablar de Howard Lincoln hasta que empezamos a planearlo todo. De hecho, para ser sincero del todo aunque no tenga nada de malo, cuando se anunciaron las vistas me crucé con Slade Gorton [senador de Estados Unidos por Washington] en el Senado un día y me dijo: «Acaban de llamarme desde Nintendo, una empresa muy importante en Seattle».
>
> Más tarde me enteré de que Nintendo había realizado una muy buena acción cívica cuando ayudaron a Seattle a mantener su equipo de béisbol en la ciudad. Fuera como fuera, Slade estaba muy de su parte y me dijo: «Hay un hombre llamado Howard Lincoln al que has llamado a testificar. ¿Te importaría hablar con él o hacer que tu equipo hable con él?».
>
> **Senador Joseph Lieberman**

Mientras el senador Lieberman continuaba con los preparativos para las vistas sobre el márketing de videojuegos, Nintendo, Sega y otras empresas se vieron en una situación insostenible. No tenían una

organización propia de lobbistas. Muchas pertenecían a la Software Publishers Association, la misma organización de comercio que representaba a Microsoft o WordPerfect. Pero aun así, su relación con la SPA era inestable. Las compañías de entretenimiento interactivo, sobre todo los fabricantes de videojuegos como Sega, Nintendo y Electronic Arts, siempre se habían sentido como la oveja negra dentro de la comunidad de la SPA. La mayor parte de sus miembros eran compañías de *software* «serias» que no consideraban a los fabricantes de videojuegos miembros legítimos de la industria informática, por lo que los altos ejecutivos de las empresas de videojuegos no confiaban en recibir el apoyo suficiente durante las vistas.

El senador Herb Kohl (demócrata de Wisconsin), presidente del Subcomité de Justicia Juvenil, y el senador Lieberman, presidente del Subcomité de Regulación e Información Gubernamental, presidieron las vistas, que empezaron de forma oficial el 9 de diciembre de 1993. El proceso arrancó de manera muy extraña. Una semana antes de las vistas, Bob Keeshan, también conocido como el Capitán Canguro, dio una rueda de prensa en la que afirmó esperar que «los fabricantes de *software* comprendan el papel que tienen para con la sociedad y lo ejerzan con responsabilidad y sin pensar en la publicidad comercial». [2] Keeshan no participó en las vistas, pero envió una declaración dirigida tanto a los legisladores del jurado como a los padres, en la que les recordaba que tenían la responsabilidad de educar bien a sus hijos.

Luego, unas horas antes de que empezara el proceso, los representantes de varias grandes empresas fabricantes de videojuegos trataron de desactivar un poco la mala prensa anunciando que la industria había decidido crear un sistema de clasificación por edades. Se anunció en el momento preciso y varios senadores se refirieron al anuncio durante las reuniones.

La mayor parte de la vista consistió en recoger los testimonios de testigos expertos de dos comités: uno formado por expertos en educación y psicología infantil y el otro por ejecutivos de la industria. El panel de expertos lo formaban Parker Page, presidente de Children’s Television Resource, el doctor Eugene Provenzo Jr. de la Universidad de Miami, Robert Chase, vicepresidente de la National Education Association, y Marilyn Droz, vicepresidenta de la Coalición

Nacional sobre Violencia Televisiva.

Page se encargó de liderar las declaraciones y citó la escasa investigación que existía a principios de la década de 1990 sobre los efectos que tenían los videojuegos violentos sobre los niños que los jugaban. Para terminar hizo tres recomendaciones para la industria: 1) que el gobierno federal financiara proyectos de investigación independientes para determinar los efectos de la violencia en los juegos y que los resultados, junto a una estrategia de clasificación por edades, estuvieran a disposición de los padres; 2) que los anuncios que se produjeran a partir de entonces resaltaran y no ocultaran aquella clasificación por edades; y 3) que se impusiera un límite voluntario en toda la industria para limitar la violencia permitida en los videojuegos. [3]

Desde el principio, la preocupación por el realismo de los personajes en los juegos cobró gran importancia en las vistas. *Street Fighter II* e incluso *Eternal Champions*, un juego de lucha muy violento para la Genesis, apenas llegaron siquiera a mencionarse. Tampoco *Doom* ni *Wolfenstein 3D*. El énfasis se puso desde el principio en los juegos que mostraban imágenes digitalizadas de seres humanos, como *Mortal Kombat, Night Trap* y al final del proceso *Lethal Enforcer*. Incluso el lanzamiento de un juego de recreativas de Strata llamado *Time Killers*, en el que los jugadores amputaban miembros con espadas, sierras y hachas, pasó desapercibido.

El siguiente miembro del grupo de expertos, el doctor Eugene Provenzo Jr., era muy conocido entre los fabricantes de videojuegos por haber publicado un libro titulado *Video Kids: Making Sense of Nintendo*, en el que daba una opinión crítica sobre el impacto que los videojuegos tenía en los niños. «Los videojuegos son demasiado violentos, sexistas y racistas», declaró.[4]

> Si la industria de los videojuegos se va a convertir en la base para el desarrollo de la televisión interactiva, es normal que los ciudadanos preocupados, padres, educadores y legisladores estén inquietos y alarmados. En la década pasada, la industria de los videojuegos desarrolló productos cuyo contenido social era demasiado violento, sexista y racista, problemas a los que me he referido constantemente en mis investigaciones.

> Por ejemplo, en Video Kids, analicé los 47 videojuegos más populares de Estados Unidos y averigüé que el tema principal en la mayoría era la violencia. De los 47 juegos más populares, basándome en encuestas de la industria y de Nintendo Power, 40 de ellos usaban la violencia como tema principal. De los 47, 13 planteaban situaciones en las que secuestraban a mujeres que tenían que ser rescatadas, lo que enfatiza la idea de la mujer como víctima. Esta cifra representa un total del 30 por ciento de los juegos, una cifra que se vuelve más reveladora si cabe al tener en cuenta que 11 de esos 47 juegos se basaban en temas deportivos como las carreras de coches o el baloncesto.[5][2*]
>
> **Eugene Provenzo, profesor de fundamentos sociales y culturales de la educación en la Universidad de Miami**

El testimonio más revelador llegó de mano de Robert Chase, de la National Education Association. Chase advirtió sobre la tendencia a la censura y advirtió en su contra, aunque al mismo tiempo condenó el alto nivel de violencia de algunos videojuegos. En su discurso, Chase dejó claro que apoyaba firmemente la idea de crear un sistema de clasificación que aportara a los padres «una herramienta para poder tomar decisiones razonables». Y luego realizó una afirmación que repetirían más tarde críticos mucho más duros e intolerantes.

> Al ser activos en lugar de pasivos, los juegos electrónicos son capaces de algo más que insensibilizar a los niños contra la violencia. La promueven como el primer recurso ante los problemas y recompensan a los participantes por matar al oponente de la manera más horripilante posible.[6]
>
> **Robert Chase, vicepresidente de la National Education Association**

La última oradora del grupo fue Marilyn Droz, cuyo testimonio pareció más bien una súplica sentimental que otra cosa. En él, Droz afirmó que «A las chicas les ofende que no haya juegos dirigidos a ellas» y que «jugar a videojuegos se ha convertido en una actividad propia de machitos».

> La industria de los videojuegos ha hecho lo mismo que la industria del cine. Ha confundido los deseos infantiles de acción con la violencia. Llevo 23 años trabajando

directamente con niños y lo que he aprendido es que quieren acción y emociones. No necesitan ver las tripas de la gente salpicadas en una pared para entender las cosas. Lo que necesitan es acción, no que el asesinato se convierta en una forma de entretenimiento.[7]

Marilyn Droz, vicepresidenta de la Coalición Nacional sobre Violencia Televisiva

Cuando Droz terminó de hablar, el senador Kohl preguntó a los miembros del grupo de expertos qué dirían a los del grupo de la industria si tuvieran la oportunidad. Page afirmó que les preguntaría por técnicas de márketing e intentaría que los desarrolladores de videojuegos se centraran en la acción en lugar de en la violencia. Provenzo afirmó que «al desarrollar juegos como *Night Trap*» las compañías de videojuegos estaban «apoyando la violencia».[8] También dijo que tenían la obligación de hacer buenos juegos y de dejar de confundir la violencia con el entretenimiento. Para terminar, Provenzo pidió que se desarrollaran pautas informativas para los padres, como el sistema de clasificación que el senador Lieberman había propuesto desde el principio.

Cuando se le concedió un turno de palabra, Robert Chase afirmó que intentaría transmitirles un mensaje de responsabilidad. Y por último, Droz pidió que se creara un grupo de clasificación que contara con gente de fuera de la industria. «Creo que dejarles que se controlen a sí mismos cuando ya han demostrado que están fuera de control —afirmó— es como dejar un aula en manos del alumno más problemático».[9]

El senador Lieberman pidió a Eugene Provenzo ejemplos del racismo en los videojuegos que había mencionado en su testimonio y en su libro.

Al entrevistar a niños me di cuenta de que afirmaban que los ninjas eran malos. Cuando se les preguntaba quiénes eran los ninjas, respondían que una especie de japos o chinos. Resulta que percibían a los asiáticos, a cualquier asiático, como personas violentas, peligrosas y malvadas. Es un proceso que actúa a nivel muy básico, incluso simplista.

Pero también se traslada a otras áreas. Existen representaciones, en mi opinión, aunque es difícil de

> demostrar, que llevan a percibir cierta homofobia en la forma en que representa a algunos tipos de mujeres.[10]
>
> **Eugene Provenzo**

Durante el periodo de preguntas y respuestas, el juego que más se mencionó fue *Night Trap*. El senador Byron Dorgan de Dakota del Norte empezó afirmando que el comité contaba con el testimonio de Tom Zito, «que hoy no se encuentra entre nosotros», pero de repente Zito lo interrumpió desde la tribuna al grito de: «Estoy aquí, señor. He llamado, pero ya no daba tiempo de prestar declaración».[11]

Cuando se leen las transcripciones de las vistas de 1993, cuesta creer que alguien de allí hubiera jugado a *Night Trap*. Fueron pocos los que se molestaron en informarse de que el objetivo de *Night Trap* no era matar a las mujeres, sino salvarlas de los vampiros. Los jugadores ni siquiera podían matar a los vampiros: solo tenían que atraparlos con trampas dignas de los dibujos animados de Rube Goldberg. Casi todos los que hablaron de *Night Trap* mencionaron una escena en la que los vampiros pillan a una chica vestida con un picardías bastante discreto y acaban con ella. El objetivo de aquella escena era informar a los jugadores de que habían fracasado al permitir que entraran demasiados vampiros en la casa. Cuando se mencionó el asunto a Marilyn Droz, su respuesta fue:

> Ah, entonces ¿debería tranquilizarme saber que si eres un perdedor estás muerto? Pues no es así. Aquí estamos hablando de autoestima. Hay muchas revistas en el mercado que son parecidas a estas que he traído hoy. Esas revistas están llenas de consejos para jugar a los juegos. Leyéndolas, los niños no tardarán en hacerse ganadores y matar, y sus cifras de muertes mejorarán mucho. Contienen códigos secretos y les dicen los pasos a seguir para convertirse en buenos asesinos.
>
> Lo que me gustaría transmitir a todos los que creen que esos juegos tienen algún valor es que, si el Pentágono hubiera sugerido hace años usar videojuegos para enseñar a los niños cómo usar un arma y entrenarlos desde los ocho años para ser soldados, si se hubiera inventado un juego que llevar a las casas de los pequeños para recibir entrenamiento militar, es que ni me hago a la idea… Ya sabéis la que se habría montado en este país si nuestro gobierno hubiera

> empezado a entrenar pequeños asesinos.[12]

Después de la intervención del grupo de expertos, los senadores se dispusieron a escuchar al grupo de los representantes de la industria, entre los que se encontraban Howard Lincoln, vicepresidente ejecutivo de Nintendo of America, Bill White Jr., vicepresidente de Sega of America, Ilene Rosenthal de la Asociación de Editores de Software, Dawn Wiener, presidenta de la Video Software Dealer Association, y Craig Johnson de la Amusement and Music Operators Association. Estaba a punto de comenzar una batalla que sería, como poco, muy estrambótica.

Howard Lincoln empezó afirmando que Nintendo estaba «igual de preocupada por la violencia, ya sea en películas, televisión o videojuegos, que cualquiera de los presentes en la sala».[13] Después de haber tomado la decisión de eliminar la violencia de la versión de *Mortal Kombat* para Super NES, Lincoln participó en el proceso con actitud inocente. El senador Lieberman hasta se dirigió a él con una cortesía que no tuvo con los representantes de Sega.

Lincoln pasó a elogiar las buenas obras de su empresa. Afirmó que gracias a su chip de seguridad, las empresas tenían que pedir permiso a Nintendo para crear juegos para la NES y la Super NES. «Nintendo tiene unas directrices para los videojuegos que controlan su contenido, y que hemos aplicado a cada uno de los más de 1.200 juegos que hemos lanzado al mercado, tanto por parte de Nintendo como de sus licenciatarios».[14]

> El año pasado llegaron al mercado algunos juegos muy violentos y agresivos. Me refiero, claro está, a Mortal Kombat y Night Trap, y me gustaría asegurar que Night Trap nunca se pondrá a la venta para un sistema de Nintendo. Es obvio que no pasaría nuestros controles. Como han indicado, este juego promueve la violencia contra la mujer y eso es algo que no debería tener cabida en nuestra sociedad.[15]
>
> **Howard Lincoln**

Cuando Lincoln mencionó que Nintendo había recibido críticas por parte de niños y padres por haber «suavizado» *Mortal Kombat*, el

senador Lieberman lo interrumpió para que ampliara la información. «Hemos recibido cartas y, literalmente, miles de llamadas telefónicas»,[16] respondió Lincoln.

Si Lincoln era el invitado bienvenido, Bill White de Sega era el que estaba en el punto de mira. Los dos juegos que habían propiciado la vista conjunta habían salido para la Genesis y, sin mencionar el nombre de la empresa, Lincoln la había señalado con un dedo acusador durante su testimonio. White intentó mejorar la imagen de su empresa volviendo a exponer información muy importante que tanto Lincoln como los senadores parecían haber obviado. Empezó mencionando tres datos: que la base de consumidores de Sega era más adulta y más amplia que lo que los expertos habían sugerido hasta el momento, que Sega ya contaba con un sistema de clasificación y que Sega ya intentaba animar al resto de empresas para que también lo adoptaran.

> En los últimos días, la atención de los medios a este asunto ha propiciado la difusión de varias afirmaciones tergiversadas o erróneas. En mi opinión, la peor de todas es la idea de que Sega y el resto de la industria digital interactiva solo se dedican a vender juegos a los niños. Y ese no es el caso.
>
> Es cierto que muchos videojuegos interactivos de Sega van destinados y son adquiridos por un público infantil, pero hay muchos otros títulos pensados para adultos y son ellos los que los compran para su entretenimiento y educación personal. El usuario medio de Sega CD tiene casi veintidós años y tan solo un 5 por ciento se encuentra por debajo de los 13 años. El usuario medio de Sega Genesis tiene casi diecinueve años, y menos de un 30 por ciento tiene menos de trece.[17]
>
> **William «Bill» White, ex vicepresidente de márketing y comunicaciones *de Sega of America***

White pasó a explicar el plan «a tres bandas» de Sega para mantener informados a los padres. Según White, Sega no solo clasificaba todos los juegos de Genesis, sino que, además, contaba con una línea telefónica gratuita para que los usuarios preguntaran por esa clasificación e información adicional sobre esa clasificación en forma de folletos.

Mientras escuchaba a White, parecía que Howard Lincoln apenas podía contener la rabia. Años más tarde, Lincoln declaró: «Cuando lo escuché decir todas aquellas cosas en las que sabía que no creía, no sé ni lo que se me pasó por la cabeza». Se quedó tranquilo mientras escuchaba los testimonios de Rosenthal, Wiener y Johnson, preparando su respuesta a Bill White. Quizá la rabia de Lincoln se debiera a la manera en la que White intentaba hablar por la industria en general y por su caracterización de Sega como una empresa siempre a la vanguardia de la protección de los niños contra el contenido para adultos.[3*] También pudo haber tenido algo que ver la relación que habían mantenido en el pasado. White había sido director de publicidad y relaciones públicas de Nintendo of America y Sega lo había contratado unos meses después de haber acabado mal en Nintendo. Fueran cuales fuesen sus razones, Lincoln esperó hasta el periodo de preguntas y respuestas, después del testimonio de Johnson, para hablar.

Lieberman dirigió su primer comentario a White y afirmó que el vídeo que habían visto de *Night Trap* en el que atacaban a una mujer era «gratuito y ofensivo y no debe estar disponible para los miembros de nuestra sociedad».[18] En su respuesta, White repitió su mensaje sobre la madurez del mercado y la importancia del sistema de clasificación. El senador Lieberman no dejó de provocar a White y lo cosió a preguntas sobre si *Night Trap* era o no un juego para adultos y que, si ese era el caso, se debería obligar a Sega a imponer aquella clasificación. Luego reprodujo el anuncio de *Mortal Kombat* y mencionó que el chico del anuncio parecía tener menos de trece años, por lo que era demasiado joven para comprar el juego según la clasificación de Sega.

El senador Lieberman se dirigió luego a Lincoln para lanzarle una pregunta amistosa. Después de un leve elogio a Nintendo por su limitada autorregulación, preguntó si la empresa estaría dispuesta a mostrar aquella clasificación en los anuncios y folletos, además de en los juegos. Lincoln respondió afirmativamente, pero luego cambió de tema.

> Permítanme resaltar un par de cosas más. No puedo quedarme aquí sentado y permitir que se les diga que, de

algún modo, hoy mismo la industria de los videojuegos ha pasado de estar dirigida a los niños a ser para adultos. No es así, y el señor White, que era empleado de Nintendo, conoce esa demografía igual de bien que yo.

Es más, no puedo quedarme aquí sentado y tragarme esa idiotez de que el Night Trap de Sega es un juego pensado solo para adultos.

Y lo que lo demuestra es esta reproducción de la caja con la que se puso a la venta. No había la menor indicación de la clasificación por edades en la manera en que se presentó el juego cuando salió al mercado. Los niños pequeños podían comprarlo en un Toys "R" Us, y eso lo sabe él tan bien como yo. Cuando empezaron a recibir quejas sobre el juego fue cuando adoptaron el sistema de clasificación y lo pusieron en su embalaje.[19]

Howard Lincoln

¿Qué podía decir Lieberman al respecto? Agradeció a Lincoln su «sinceridad» y alabó a Nintendo por «haberse comportado mucho mejor que la competencia».

Bueno, el caso es que aquellas estadísticas eran ciertas y creo que Howard lo sabía. Tenía que saberlo, si llevaban los mismos registros que nosotros. Y yo trabajé allí [en Nintendo], así que creo que los llevaban. Lo que medíamos era los datos demográficos básicos de los jugadores, basándonos en las tarjetas de registro de garantía de los juegos, tanto para software como para hardware. Nos permitían conocer la edad que afirmaban tener los jugadores de los juegos.

William «Bill» White

White contraatacó con una cinta en la que se mostraban diversos juegos violentos para Super NES y afirmó que la autorregulación de Nintendo no era suficiente. Por lo menos Sega tenía un sistema de clasificación. La lucha continuó, y Lincoln afirmó que si no se imponía una limitación en la venta, ningún sistema de clasificación sería suficiente para alejar aquellos juegos violentos de los niños, mientras White no dejaba de acentuar la importancia de la clasificación.

Para mí, uno de los puntos clave del testimonio fue cuando,

después de que Nintendo afirmara durante días lo puros que eran mediante el testimonio santurrón de Lincoln, White sacó aquel bazuca gigante que Nintendo vendía para usar con la Super NES y preguntó a Howard si aquella era la manera en la que Nintendo controlaba sus productos y protegía a las familias y sus hijos.

Howard se quedó muy nervioso, con el rostro ceniciento e iracundo.

Richard Brudvik-Lindner, ex director de comunicaciones de Sega of America

La verdad es que no tenía pensado meterme con Sega, pero la oportunidad la pintan calva. La vista se emitió dos veces en C-SPAN, y la parte en la que de verdad doy caña a White llegó a la CNN. Estaba por todas partes. No recuerdo qué fue lo que dijo él, pero era una tontería y tuve que sacar el abogado que llevo dentro. Era una oportunidad muy buena que no podía dejar pasar.

Howard Lincoln

Me sorprendió que Howard Lincoln y Bill White se enfrentaran de esa manera. Me pareció de muy mal gusto y me sorprendió lo agresivos que fueron. Supongo que la idea que me llevé de aquello era que la industria era muy rentable.

Senador Joseph Lieberman

La reunión continuó, y los senadores Lieberman, Kohl y Dorgan no dejaron de machacar a Bill White hasta que por fin se pospuso a las 13.52. Antes de terminar, el senador Lieberman convocó una segunda reunión en febrero para evaluar el progreso de la industria hacia la adopción de un sistema de clasificación.

Aquellas vistas cambiaron la industria en muchos aspectos. Fue como si supusieran su mayoría de edad. Y también marcaron la llegada de Sega al liderazgo de la industria.

Creó alianzas y avivó hostilidades que aún hoy siguen vigentes. También significó una oportunidad para que la industria de entretenimiento del PC y la de los videojuegos se vieran cara a cara y descubrieran si podían convivir. Obligó a las empresas a desarrollar una perspicacia política que en realidad nunca antes habían tenido.

Richard Brudvik-Lindner

Hubo muchos cambios en los tres meses que transcurrieron entre la primera vista del Senado en diciembre y la mucho más tranquila que tuvo lugar el 4 de marzo de 1994. Ascendieron a Howard Lincoln a director de la junta de Nintendo of America, un cargo de talla equivalente al del presidente Minoru Arakawa. También se empezó a trabajar en un sistema de clasificación por edades. A pesar de que Sega había insistido en que la industria adoptara su sistema, se estaba creando uno nuevo. Además, sobre todo gracias a la publicidad que había generado aquel proceso, *Night Trap* se agotó en todo el país. Hasta ese momento, el Sega CD había sido un producto de nicho que solo había vendido unas 250.000 unidades en Estados Unidos. De no ser por aquellas vistas, *Night Trap* habría sido un juego más de Sega CD que caía en el olvido. Gracias a esa publicidad, el juego se relanzó más adelante para PC y 32X.

> Es probable que Sega terminara vendiendo muchos más ejemplares de MK1 gracias a aquellas vistas. Night Trap también tuvo una segunda juventud. En fin, yo vendí 50.000 unidades del juego una semana después de todo aquello.
>
> **Tom Zito**

Nuevas organizaciones

> La gente se dio cuenta muy rápido de dos cosas. Una era que la industria tuvo que ponerse a buscar un mecanismo para autorregularse y sortear así la preocupación del Congreso sobre el contenido. La segunda fue que era necesario crear una asociación de comercio que defendiera sus intereses, no solo en Washington y a nivel estatal sino a todos los niveles.
>
> **Douglas Lowenstein, presidente de la Asociación de Software Interactivo Digital**

Como resultado de aquellas vistas se formaron dos organizaciones. En 1994 los ejecutivos de las empresas de videojuegos decidieron que les convenía más crear sus propias organizaciones de comercio que

seguir dependiendo de la Software Publishers Association.

Se reunieron siete líderes de la industria para tratar la creación de aquella organización: Nintendo, Sega, Acclaim, Electronic Arts, Phillips, Atari y 3DO. Las reuniones fueron muy acaloradas y privadas, tuvieron lugar a lo largo de seis semanas y estuvieron salpicadas de enconadas disputas por el poder entre Nintendo y Sega. Las luchas acabaron dando pie a un consenso y se creó la Asociación de Software Interactivo Digital (IDSA), una organización comercial y lobbista en manos de la propia industria del entretenimiento interactivo, liderada por un experto veterano de Washington D. C. llamado Douglas Lowenstein. Años más tarde, la IDSA demostró su gran efectividad cuando la industria volvió a ser sometida a asedio.

La creación del sistema de clasificación también tuvo sus problemas. Al principio, los ejecutivos de Sega querían que toda la industria adoptara su sistema, pero cuando se hizo patente que Nintendo y otras empresas se negarían siempre a ello, Sega encabezó el establecimiento de un nuevo sistema que fuera aceptable para todos. Pero ni aun así acabaron las trifulcas. Varias editoras de juegos de ordenador crearon su propio sistema de clasificación, que usaron durante más de un año hasta que terminaron por aceptar el mismo que se usaba para los juegos de consola.

> Creo que la verdadera razón por la que no aceptaron el sistema de clasificación de Sega fue justo porque lo había desarrollado Sega… En aquella época había una competencia muy encarnizada con Nintendo y Sony, y adoptar un sistema de Sega, que se identificaba con los productos de Sega era… era impensable.
>
> **Douglas Lowenstein**

> Resulta irónico que se criticara tanto a Sega por tomar la iniciativa con un sistema de clasificación que ofreciera la información exacta que los senadores querían que estuviera visible en todas las cajas de la industria. Creo que se debería haber agradecido en público que Sega hubiera dado el primer paso en esa dirección, por mucho que fuese solo en juegos desarrollados por Sega o que funcionaban en sus plataformas. Y por supuesto, Sega fue clave para la formación de la IDSA y muy activa a la hora de ayudar a la industria a cumplir las peticiones del senador Lieberman.

Los fabricantes de videojuegos también fundaron la Entertainment Software Rating Board (ESRB), una organización independiente que se encargaría de clasificar los juegos. La lideraba el doctor Arthur Pober, un educador muy respetado, y se aceptó con muchísimo entusiasmo cuando presentó su sistema de clasificación a los senadores Lieberman y Kohl. Aunque al principio se resistieron, los fabricantes de juegos de ordenador también terminaron por adoptar el sistema de clasificación de la IDSA, que reforzó la recién estrenada unidad de la industria.

En Williams Manufacturing, Ed Boon y John Tobias modificaron su fórmula básica cuando desarrollaron *Mortal Kombat 2*. Mantuvieron la sangre, la brutalidad y los *fatalities*, pero también añadieron un nuevo movimiento final llamado «*friendship*» («amistad»). Los *friendships* funcionaban igual que los *fatalities*: si un jugador derrotaba a un oponente en dos rondas consecutivas, este se quedaba aturdido unos segundos y daba al contrincante la oportunidad de realizar la combinación adecuada con el *joystick* y los botones. Si lo lograba, en lugar de destruir al oponente de algún modo sangriento, el ganador le entregaba una tarta, un muñeco o algún otro regalo mientras aparecía la palabra *friendship* con los colores del arcoíris en la parte superior de la pantalla.

> Los «friendships» se introdujeron debido a aquellas vistas. Los introdujimos por toda la mala prensa que estábamos teniendo por la violencia del juego y todo eso. Pensamos que podríamos equilibrar los fatalities con los friendships.
>
> **John Tobias**

Cuando se adoptó el sistema de clasificación, Howard Lincoln y Minoru Arakawa decidieron que Nintendo ya no necesitaba suavizar sus juegos como había hecho antes. La versión para Super NES de *Mortal Kombat 2* tenía los mismos *fatalities* y *friendships* que la de Sega. Y en esa ocasión, se vendió más que la de Genesis.

[1*] Acclaim también lanzó versiones para Game Gear y Game

Boy. Y sorprendentemente el cartucho de Game Boy vendió un millón de unidades.

[2*] Hay que tener en cuenta que, si 11 de los 47 juegos eran deportivos y 40 de los 47 tenían violencia, el doctor Provenzo consideraba que un mínimo de cuatro de aquellos juegos deportivos eran violentos. Aunque para ser justos, algunos psicólogos también aseguraban que, a pesar de tener un estilo de dibujo animado, juegos como *Super Mario Bros.* y hasta *Kirby's Dream Land* eran violentos.

[3*] Cabe mencionar que en 1991 hubo un pleito entre Sega of America y una desarrolladora de juegos llamada RazorSoft por un título llamado *Stormlord*, que Sega rechazó porque aparecían estatuas de mujeres desnudas.

---

[1] Vista conjunta ante el Subcomité de Justicia Juvenil, Congreso Ciento tres, Número de serie J-103-37, 9 de diciembre de 1993, 4 de marzo y 29 de julio de 1994, p. 22.

[2] *Ibid*., p. 194.

[3] *Ibid*., p. 12.

[4] *Ibid*., p. 14.

[5] *Ibid*., p. 15.

[6] *Ibid*., p. 20.

[7] *Ibid*., p. 22.

[8] *Ibid*., p. 25.

[9] *Ibid*., p. 25.

[10] *Ibid*., p. 29.

[11] *Ibid*., p. 30.

[12] *Ibid*., p. 30.

[13] *Ibid*., p. 35.

[14] *Ibid*., p. 35.

[15] *Ibid*., p. 36.

[16] *Ibid*., p. 36.

[17] *Ibid*., p. 41.

[18] *Ibid*., p. 58.

[19] *Ibid*., p. 62.



La «nueva» generación (Parte 1)

Sega confunde a los consumidores con sus: «Compra Genesis», «ahora Game Gear», «no, mejor el Sega CD», «no, no, el 32X», «venga, olvidad lo de antes, que sea Saturn», «o quizá Titan», «¿qué os parece Pico?».

Trip Hawkins, fundador de 3DO Company

¿Dices que la 3DO merece la pena por 299 dólares? Te vendo la mía.

Tim Stamper, cofundador de Rare Ltd.

Hay que salir en las pelis

Tanto Nintendo como Sega produjeron series de dibujos animados para sus mascotas. Nintendo fue todavía más allá y realizó dos

películas: *El pequeño mago*, protagonizada por Fred Savage, y *Super Mario Bros.*, con Bob Hoskins en el papel protagonista. Ninguna de ellas fue un gran hito en taquilla.

La participación de Sega en el mundo del cine no es tan conocida pero sí un poco más salvaje. En 1994 Shenobu Toyoda, vicepresidente de licencias de Sega of America, firmó en nombre de la compañía un contrato de patrocinio para el Festival de Cine de Sundance de Robert Redford. Se decía que a Toyoda le interesaban mucho más las películas que los videojuegos y pensó que ambos medios terminarían por converger, en parte debido al Sega CD. Al patrocinar el festival de cine, esperaba ir creando vías de acceso a la industria.

> Nos convertimos en un patrocinador importante del Festival de Cine de Sundance. Fueron tiempos muy emocionantes para Sega. En aquella época llegamos a pensar en la unión de Hollywood y la industria del cine con la de los videojuegos. Teníamos el Sega CD y éramos la empresa más preparada por parte de nuestra industria para esa unión.
>
> Además de eso, era todo un sueño hecho realidad para Shenobu. Mucha gente habla de su fascinación o quizá su… bueno, le alucinaba todo lo que tuviera que ver con Hollywood.
>
> **Richard Brudvik-Lindner, ex director de relaciones públicas de Sega of America**

Antes de que empezara el festival, Sega alquiló una propiedad enorme en las afueras de Park City, el complejo de esquí de Utah donde tiene lugar el Sundance Film Festival. Aunque el director ejecutivo Tom Kalinske no acudió y Toyoda no se quedó mucho tiempo, Sega envió un equipo de élite formado por el director de comunicaciones Richard Brudvik-Lindner, la directora de licencias y desarrollo de personajes Michaelene Cristini Risley y Joe Miller, jefe de investigación y desarrollo.

Como patrocinadora del festival, Sega estaba invitada a realizar una presentación una noche. Miller iba a dar un discurso y mostrar unos vídeos de varios juegos en desarrollo, y luego habría una fiesta. Lindner era consciente de la postura «políticamente correcta» que prevalecía en Hollywood y decidió que Miller hiciera bastante hincapié en *Ecco the Dolphin*, para resaltar así que los videojuegos

eran algo más que juegos de disparos. Después de la presentación, Miller aceptó preguntas del público y, aunque ya esperaba algo de hostilidad, aquello se convirtió en una cacería. Los miembros del Gremio de Guionistas y otras organizaciones lo acosaron durante toda la sesión con preguntas sobre la relación entre los desarrolladores de videojuegos y los sindicatos y sobre si reconocía lo suficiente el trabajo de los diseñadores de juegos.

La tempestad siguió al terminar la presentación y empezar la fiesta. Los guionistas y otra gente del cine acosaron a los miembros del equipo de Sega.

> Las preguntas siguieron sin parar, hasta tal punto que creo que los enviados de Sega se sintieron atacados. Me di cuenta de que se juntaron hasta formar un pequeño grupo y parecía que estuvieran rodeados. La cosa se puso tan mal que querían irse antes de que terminara la fiesta.
>
> Recuerdo encontrarme con Joe Miller en el aparcamiento y decirle: «Tienes que volver ahí dentro, esa gente no lo está viendo claro». Intenté hacer que nuestros chicos volvieran a entrar y defendieran nuestras ideas. Recuerdo estar al lado de Joe, Michaelene y los demás que estaban en el aparcamiento y ver en sus ojos algo parecido al miedo. Me miraron y acariciaron la idea de volver durante una fracción de segundo, pero su respuesta fue: «no», y nos subimos al Chevy Suburban y nos fuimos de allí.
>
> **Richard Brudvik-Lindner**

Contrincantes nuevos y viejos

En Estados Unidos 3DO ya tiene en el mercado una máquina de juegos avanzada, aunque cuesta la friolera de 699 dólares. Atari va a lanzar la Jaguar a final de este año, Sony se prepara para aventurarse en el mercado con una máquina de 32 bits. Sega se ha asociado con Hitachi para desarrollar máquinas nuevas.[1]

Durante la época de los 16 bits salieron al mercado muchas consolas con poca importancia histórica: un fabricante japonés

llamado SNK lanzó una versión con CD de Neo-Geo, Philips sacó una plataforma de entretenimiento y educativa muy cara llamada CD-i y Sega puso en el mercado nuevas versiones de su sistema de CD. Luego, en octubre de 1993, Matsushita (ahora conocida como Panasonic) lanzó una consola de videojuegos con lector de CD llamada R.E.A.L. 3DO Interactive Multiplayer. El lanzamiento de la 3DO marcó el nacimiento de una nueva generación de sistemas de videojuegos.

La 3DO fue el resultado de un experimento interesante de economía de mercado, una colaboración en la que una de las empresas proporcionaba toda la tecnología y otra se encargaba de la fabricación, pero sin pagarse nada entre ellas. El sistema fue una creación de R. J. Mical y Dave Needle, el mismo equipo de veteranos de Amiga que desarrollaron la Lynx. Mical y Needle quedaron decepcionados por el fracaso de la Lynx y enfadados con la manera en la que Atari había tratado el producto, por lo que abandonaron Epyx y al día siguiente ya estaban trabajando en su próximo invento. Se reunieron en un restaurante para hablar sobre el futuro y así dieron con la idea para una consola muy innovadora, cuyos componentes se pusieron a esbozar en una servilleta.

Planear el *hardware* que necesitaba fue sencillo, pero construirla iba a ser un asunto muy distinto. Para conseguirlo iban a necesitar capital, a ser posible de un inversor que comprara los componentes en lugar de solo ayudar a diseñarlos. Pensaron en Sega.

> Dave Morris, que me reemplazó durante poco tiempo como presidente de Epyx, vino a hablar conmigo junto a R. J. y Dave Needle cuando era presidente de Sega. Me presentaron la idea de pagarles dos millones de dólares y dejarles dos años para desarrollar el sistema de videojuegos «revolucionario y definitivo» y, por las credenciales que tenían (habían desarrollado el ordenador Amiga y la Lynx), me convencieron del todo. Acababa de pagar 1,7 millones de dólares a Joe Montana para que su imagen apareciera en un juego, así que no creí que dos millones fuesen demasiado si el objetivo era desarrollar el próximo sistema.
>
> Les recomendé que fueran a Japón, y viajaron allí dos o tres veces para presentar la idea a Nakayama, pero se la rechazaron.

Michael Katz, ex director ejecutivo de Sega of America

Una de las siguientes personas con las que se reunieron fue Trip Hawkins, el fundador de Electronic Arts. Hawkins, que era inteligente y le fascinaba la tecnología, recibió muy bien aquella presentación. Como era el director ejecutivo de una gran empresa de videojuegos y ordenadores, conocía bien la industria y tenía muchos contactos por todo Silicon Valley. Y los iba a necesitar. Entrar en el proyecto de Mical y Needle implicaba mucho más que introducirse en el mercado de las consolas: significaba ir contra Nintendo y Sega. Cualquiera que firmara con Mical y Needle necesitaba tanto de evangelista como de capitalista de riesgo. Hawkins era moderno, astuto, carismático y tenía fama en el mundillo de la tecnología punta como el hombre de negocios definitivo, por lo que era el socio perfecto.

Llevar la 3DO desde el terreno de las ideas a convertirla en una realidad era un proceso largo y difícil que requería un equipo muy grande. R. J. Mical afirmaría más tarde sobre el proceso de desarrollar la consola: «Necesitamos 17 personas para diseñar el Amiga. Con la Lynx solo éramos Dave y yo y nos quedamos por debajo del presupuesto. Para convertir en realidad la idea de la 3DO necesitábamos un pequeño ejército. Pero por otra parte… teníamos un pequeño ejército».

Dave Needle, el encargado de *hardware* del equipo de desarrollo de Mical y Needle, creó una máquina brillante. La consola ejecutaba juegos y reproducía música y fotografías en CD-ROM, de ahí el nombre «*multiplayer*». Contaba con un chip de procesamiento ARM 60 RISC de 32 bits y 3 megabytes de memoria. Por desgracia, tenía el tiempo y la rápida evolución de la tecnología en su contra. Poco después de que Needle y Mical completaran su trabajo, un gran avance en el diseño de chips hizo más económica la tecnología de representación de coma flotante, una forma eficaz de realizar cálculos para gráficos 3D que pudieron aprovechar las consolas posteriores.

Para añadir la representación de coma flotante, tendríamos que haber gastado más dinero y podría habernos dado problemas con el tamaño del chip… Los procesadores más económicos no contaban con aquella tecnología, pero luego

se volvió tan barata y tan común que empezó a tener sentido utilizarla en las consolas de videojuegos.

Habría aumentado la velocidad de cálculo de polígonos, pero la verdad es que tampoco creo que hubiera supuesto una gran diferencia.

Trip Hawkins

Desde el principio, Hawkins quería trabajar de manera diferente al resto de empresas. Nintendo y Sega fabricaban sus propios componentes, pero Hawkins quería crear un estándar y licenciárselo a los fabricantes de electrónica. Tampoco le interesaba desarrollar juegos para la nueva consola. El modelo de negocio de Hawkins consistía en desarrollar la mejor tecnología del mercado y obtener beneficios gracias a las licencias de esa tecnología que pensaba vender a otros.

Cuando comenzó el desarrollo de la consola, la estrategia de Hawkins parecía funcionar. Panasonic, Sanyo, AT&T, Creative Labs y Gold Star mostraron interés por fabricar *hardware* basado en la arquitectura de la nueva consola. Más de ochenta empresas como Activision, LucasArts y Microprose firmaron para desarrollar juegos para ella. Como Hawkins estaba al frente de Electronic Arts y parte del desarrollo al principio se había realizado en la empresa, nunca se puso en duda que Electronic Arts también apoyaría la 3DO.

La creación de la 3DO fue todo un misterio para mí. No pintaba muy bien. Trip Hawkins empezó a desarrollar la consola en la empresa y creo que tuvo problemas graves, pero no sé muy bien qué ocurrió.

Don Traeger, ex empleado de Electronic Arts

En otoño de 1993, Hawkins anunció a la prensa la consola 3DO. Contaba con el apoyo de Electronic Arts y del mejor hombre de negocios del mundo del entretenimiento electrónico, por lo que se convirtió en todo un caramelo para Wall Street. Pero no todos quedaron tan impresionados. Howard Lincoln, el presidente de la junta de Nintendo, diría tiempo después en una entrevista que la 3DO nunca le preocupó mucho por la forma en que Hawkins había planteado el negocio.

> En mi opinión, fallaron en algo muy importante: no puedes confiar en que otras personas hagan buenos juegos para tu sistema. Está bien pensar que podrán, pero esos sistemas necesitan software de primera categoría, y tienes que crearlo tú mismo. Aquel modelo no iba a funcionar.
>
> **Howard Lincoln, ex presidente de la junta de Nintendo of America**

> Me gusta pensar que en Sega habríamos hecho las cosas bien y vendido la 3DO de una manera más tradicional, la que funcionaba, y no con aquel… si me perdonas la expresión, no con aquel modelo ridículo que se inventó Trip para distribuir y vender la 3DO. Eso de no fabricar los componentes por su cuenta y licenciar la tecnología a otros… es ridículo. ¿Para qué querría una empresa competir contra otra con el mismo producto exacto? ¿Por qué un vendedor querría comprar el mismo producto a empresas diferentes? En la industria todo el mundo pensaba que era absurdo.
>
> **Michael Katz**

Entre bambalinas, la 3DO tuvo una pequeña crisis de identidad. Hawkins, cuya experiencia se centraba en el *software*, olvidó algunas reglas básicas de los videojuegos. Decidió vender la consola a un precio de 699 dólares, más de cuatro veces lo que costaba la Super NES o la Genesis. Fue un ordenador Commodore el que inspiró un precio tan desorbitado. Hawkins pensó que, si Commodore había puesto a la venta el sistema completo de Commodore 64 por 700 dólares y la 3DO Multiplayer tenía muchas más capacidades que el Commodore 64, los consumidores pagarían sin problema el mismo precio.

Por desgracia, todo el trabajo y los componentes que se volcaron en la 3DO se vieron eclipsados por el mal diseño que tenían los controladores de la consola. La 3DO se puso a la venta con unos controladores planos y delgados que se parecían a los de la Super NES, pero tenían un fallo grave: la cruceta direccional de la parte izquierda de los mandos no manejaba bien las diagonales. Cuando los consumidores se quejaron de aquel problema, los técnicos de la 3DO sugirieron que aflojaran los tornillos de la parte trasera de los

controladores, pero, aunque la chapuza ayudó a paliar el problema, no lo resolvía por completo.

También hubo muchas dudas sobre con qué juego empaquetar la 3DO Multiplayer. Sorprendentemente, se decidió lanzar el *Shelly Duvall's A Bird's Life* junto a aquel reproductor de juegos que Hawkins intentaba distribuir como un juguete para adultos sofisticados. *Shelly Duvall's A Bird's Life* era un respetado programa que combinaba educación y entretenimiento enseñando a los niños cosas sobre aves. Por suerte, una empresa llamada Crystal Dynamics desarrolló un juego de carreras impresionante llamado *Crash 'N Burn* y al final se decidió ponerlo a la venta junto a la consola. Sin embargo, los propietarios de la 3DO no tenían muchos otros juegos con los que jugar tras el lanzamiento. La consola se puso a la venta en octubre y no había casi ninguno listo, y entre los que lo estaban el único que parecía prometer era un juego de naves espaciales llamado *Total Eclipse*.

La gente no mordió el anzuelo. Según un pronóstico de ventas publicado, solo se vendieron 125.000 unidades en Estados Unidos durante el primer año.[2] Panasonic bajó el precio de la R.E.A.L. 3DO Interactive Multiplayer a 399,95 dólares en 1994, pero ya se había perdido el entusiasmo inicial y las ventas no mejoraron. Sin embargo, en los mercados internacionales le fue un poco mejor. A pesar del reclamo de «fabricado en EE.UU»., 3DO Company apostó de forma activa por las ventas fuera del país y acabó colocando más consolas en Asia que en Estados Unidos.[1*]

Los primeros títulos de la 3DO no lograron demostrar la superioridad de la tecnología de 32 bits. Durante los dos años siguientes, Electronic Arts lanzó juegos que resaltaban las capacidades de la consola y la diferenciaba de las de la competencia. El primero fue un juego de carreras y combates de motos llamado *Road Rash*, que se trasladó a la 3DO desde la Genesis. Luego Electronic Arts lanzó una versión desarrollada para 3DO de su gran éxito, la saga *Madden NFL*. Aquella versión de *Madden* aprovechaba las capacidades de las consolas con CD-ROM e incluía metraje digitalizado del ex entrenador de los Oakland Raiders y unos jugadores más grandes y detallados. A continuación, Electronic Arts lanzó una versión para

3DO de *FIFA International Soccer* que ofrecía la posibilidad de cambiar el ángulo de la cámara, un campo en auténticas 3D, comentarios de audio para cada jugada y un repertorio de pases especiales y movimientos realistas. Aquel era el tipo de juego capaz de demostrar lo impresionantes que podían ser los simuladores deportivos de «nueva generación». Pero todos esos juegos salieron demasiado tarde para salvar la 3DO. Cuando Electronic Arts firmó un contrato con la revista *Car and Driver* para crear un juego realista de carreras llamado *Need for Speed*, los consumidores ya la habían abandonado. Ninguno de aquellos juegos estuvo disponible en 1993 y cuando empezaron a publicarse de forma más regular la 3DO ya había perdido fuelle.

El último felino de Atari

En noviembre de 1993, Atari lanzó una de las consolas más polémicas y gafadas que se han creado nunca. El sistema, llamado Jaguar, era una consola de cartuchos con una CPU de Motorola. Aunque la Jaguar solo contaba con 16 megabits de RAM, tenía dos chips de procesamiento gráfico RISC de 64 bits. Atari la publicitó como la primera consola de 64 bits que llegaba al mercado, pero los competidores afirmaron que, en realidad, se trataba de una consola de 16 bits.

> Su CPU es de 16 bits. La nuestra es de 32 bits y nuestros coprocesadores tienen mucha más potencia gráfica y de sonido. A Atari le cuesta sacar buen sonido en los juegos por cómo han montado la estructura de canales. Es solo gracias a una ambigüedad en la ley que pueden afirmar que es de 64 bits sin tener que explicar a qué se refieren.
>
> **Trip Hawkins**

Sam Tramiel, el presidente de Atari, pasó momentos muy duros cuando anunció su nueva consola de videojuegos. La manera tan dura de hacer negocios de su familia había hecho que la industria se

distanciara de ellos. Muchos minoristas se negaron a distribuir la nueva consola y, aunque más de 200 desarrolladores se apuntaron a hacer juegos para la Jaguar, fueron pocas las editoras que acabaron lanzándolos. Solo había cinco juegos disponibles cuando Atari la puso a la venta. A pesar de que habían prometido que llegarían más juegos antes de Navidad, pasaron meses antes de que salieran al mercado. Y para colmo, aquellos primeros juegos, entre los que se encontraban *Cybermorph, Crescent Galaxy* o *Evolution: Dino Dudes*, no impresionaron a los consumidores.

A pesar de la escasez de juegos y la controversia que desató su chip de procesamiento, la Jaguar tenía algunas ventajas comerciales sobre la 3DO. Se puso a la venta por 249,95 dólares, un precio mucho más bajo. Atari diseñó una campaña publicitaria muy pegadiza que pedía a los consumidores que «echaran cuentas» a la hora de comparar los 64 bits de la Jaguar con los 32 de la 3DO. También tenía unos controladores muy particulares que gustaron mucho a algunos jugadores pero nada a muchos otros. Los controladores de la Jaguar eran anchos y gruesos, con los extremos curvados y redondeados por la parte inferior para crear una sensación ergonómica. También contaban con un teclado numérico en el centro, lo que les daba un aire retro, al estilo de la ColecoVision o la Intellivision.

Aunque Atari nunca llegó a resolver el problema de la escasez de juegos, dos diseñadores británicos aparecieron en escena para dar a la consola algunos juegos muy buenos. El primero de ellos fue Jeff Minter, un ex diseñador de Vic 20 al que se conocía en la industria como «el yak». *Tempest 2000*, el primer juego de Minter, era una ingeniosa recreación del clásico de recreativas de Dave Theurer, actualizado con gráficos y personajes poligonales y una banda sonora techno-rock. Gracias a la calidad de su aspecto sonoro y a su acción vertiginosa, *Tempest 2000* demostró que la Jaguar podría ser una gran consola si tuviera el *software* adecuado.[2*]

Alien vs. Predator, el segundo gran juego de Jaguar, fue la creación de un británico llamado Andrew Whitaker. *Alien vs. Predator* era un juego de disparos en primera persona tipo *Doom* al que se podía jugar controlando a los parásitos espaciales de la película *Alien*, al cazador intergaláctico de la película *Predator* o a un marine espacial.

Cada personaje tenía sus propios objetivos, ventajas y debilidades. A Whitaker le llevó diecisiete meses crear el juego. El *hardware* todavía no estaba terminado cuando empezó a trabajar en el proyecto y los ingenieros de Atari cambiaron el diseño cuatro veces mientras lo desarrollaba.

Además de *Alien vs. Predator* y *Tempest 2000*, hubo muchos otros juegos para la Jaguar, como *Kasumi Ninja*, que fue un intento fallido de imitar a *Mortal Kombat* y entre cuyos luchadores había un escocés que disparaba bolas de fuego desde debajo de su *kilt*. A pesar de vender más unidades que la 3DO de 699 dólares en 1993, las ventas de la Jaguar fueron inferiores en 1994. En un intento de salvar la ropa, Tramiel incluso llegó a contratar publirreportajes en televisión.

El campo de batalla del Consumer Electronics Show

> chicago: Sega no llamó mucho la atención durante el Consumer Electronic Show de verano que tuvo lugar del 23 al 25 de junio aquí (en el sótano, para ser exactos), mientras su némesis Nintendo rugía como un «Donkey Kong» de 90 kilos desde un puesto enorme que no pasaba desapercibido. [3]

El Consumer Electronics Show (CES) de verano de 1994, que tuvo lugar en Chicago, se convirtió en el escenario de grandes batallas campales, con Atari y 3DO defendiendo su superioridad técnica mientras Nintendo y Sega combatían en otros frentes.

Nintendo llegó a la feria con un inusual ánimo de ir a por todas. Después de haber pasado los últimos años por detrás de Sega en lo que a imagen corporativa se refiere, Nintendo se apuntó un tanto con un juego llamado *Super Metroid*. El juego era obra del Research and Development Team 1 de Gumpei Yokoi y se basaba en un juego anterior que ellos mismos habían creado para la NES. *Super Metroid* no fue suficiente para plantar cara a Sega, pero al menos sirvió para

demostrar que Nintendo todavía tenía algo que decir.

En 1994, Nintendo aprovechó el CES para dar las primeras informaciones con cuentagotas sobre Ultra 64, una nueva consola de 64 bits que estaba desarrollando junto a Silicon Graphics. Los ejecutivos de la empresa contrataron un autobús para llevar a pequeños grupos de periodistas a la *suite* de un hotel, donde se les hacía una demostración privada del *hardware* de Ultra 64. Los metían en una pequeña sala de conferencias con cuatro televisores que sobresalían de unas cortinas que llegaban hasta el techo. Los periodistas no pudieron ver la consola, de la que les dijeron que aún era poco más que un prototipo. Lo que se les mostraba era un juego de lucha llamado *Killer Instinct*, en teoría ejecutado con el *hardware* de la Ultra 64. Nintendo no anunció una fecha de lanzamiento concreta para la consola durante las demostraciones, pero dejó caer que el sistema se pondría a la venta en otoño de 1995 a un precio de 250 dólares. Eso fue todo lo que estaban dispuestos a revelar.

Más que los planes de Nintendo para 1994, en la feria destacó un curioso y pequeño adaptador de juegos llamado Super Game Boy, que permitía a los consumidores ejecutar cartuchos de Game Boy en la Super NES con colores apagados. En aquella época, Super Game Boy parecía una idea ridícula, ya que las ventas de la Game Boy se habían estancado y Super Game Boy tenía un precio de 60 dólares, más que la propia consola.

La otra esperanza de Nintendo era un juego que se había diseñado gracias a una nueva tecnología: *Donkey Kong Country*.

El regreso de Rare

Aunque Rare Ltd. había abandonado el desarrollo activo de videojuegos, la compañía no permaneció mucho tiempo en silencio. Chris Stamper empezó a trabajar en una tecnología que le permitiría crear juegos con gráficos de 24 bits para una máquina de Silicon Graphics y luego convertirlos en el tipo de imágenes bidimensionales

que funcionarían sin pegas en la Super NES de 16 bits. Cuando el proceso funcionara, aquel dispositivo de Stamper otorgaría ventaja a Rare sobre cualquier otra empresa de videojuegos, ya que mientras los demás creaban *sprites* con aspecto de dibujos animados, ellos podrían prerrenderizar las imágenes en equipos de alta tecnología. Mientras Chris Stamper terminaba el dispositivo, su hermano Tim empezó a diseñar un juego de boxeo que sirviera como demostración para aquella nueva tecnología. Luego invitaron a una delegación de Nintendo of Japan a su oficina en la pequeña ciudad inglesa de Twycross para que vieran lo que habían creado.

> Nos visitó el señor Takeda (Genyo Takeda, uno de los ingenieros más importantes de Nintendo). Decidimos mostrarle un juego de boxeo que habíamos creado usando gráficos renderizados en una máquina de Silicon Graphics. Quedó muy impresionado y nos preguntó: «¿Cómo se vería esto en una Super NES?». Por lo que esa tarde y el día siguiente pusimos a trabajar a dos ingenieros para convertir esas imágenes de color verdadero en 24 bits a la Super NES.
>
> **Chris Stamper, cofundador de Rare Ltd.**

Un punto fuerte del diseño de Chris Stamper era que mostraba los elementos en la máquina de Silicon Graphics con el mismo detalle que tendrían luego en la Super NES. Por tanto, cuando los Stamper enseñaron a Takeda su juego de boxeo en una Super NES al día siguiente, era casi idéntico al juego que le habían mostrado el día anterior.

> Cuando llevamos a los chicos de NCL [Nintendo Co. Ltd.] al departamento artístico y les enseñamos lo que teníamos, no dejaban de mirar debajo de la mesa. Les preguntamos qué estaban haciendo y dijeron que buscaban un ordenador potente, porque no les entraba en la cabeza que saliera todo de la pequeña consola.
>
> **Tim Stamper, cofundador de Rare, Ltd.**

Takeda quedó impresionado por lo que había visto y volvió a Japón para informar sobre aquel invento a Hiroshi Yamauchi, el presidente de la junta de Nintendo. Yamauchi preguntó a los Stamper qué tipo de juego querían desarrollar y Tim respondió que quería crear

un juego con el personaje Donkey Kong. Con el consentimiento de Yamauchi y Shigeru Miyamoto, el creador de Donkey Kong, Stamper y su equipo de diseño comenzaron a trabajar en el juego.

En Rare sabían que trabajaban en un lanzamiento muy importante para la temporada navideña e hicieron todo lo posible para asegurar la calidad del juego. El músico de la empresa compuso varias melodías. Los diseños artísticos estaban inspirados en los bocetos que enviaba Miyamoto, pero el equipo de Tim Stamper tenía permiso para llevar aquellas ideas en la dirección que deseara. Stamper esbozó los niveles del juego dibujando escenas en pósits que luego colocaba en línea recta.

El proceso de crear los elementos y los personajes de *Donkey Kong Country* conllevaba construir imágenes tridimensionales a partir de polígonos planos. Cuando completaban las formas, los artistas asignaban texturas y colores a los distintos polígonos para componer la piel de los armazones que habían creado. La central de Rare era una antigua granja convertida en oficinas, y los artistas utilizaron objetos de su entorno para crear las imágenes. Si necesitaban texturas para los árboles, arrancaban un par de hojas de uno; si necesitaban una textura que se pareciera al metal herrumbroso para una carretilla, escaneaban una pala vieja.

El resultado final fue un juego de desplazamiento lateral con personajes que se movían con fluidez pero parecían tan reales y tridimensionales como las animaciones en *stop-motion* de una película de Ray Harryhausen. Rare creó nuevos personajes para el juego y la trama estaba repleta de chistes y humor británico.

Cuando las editoras y los compradores vieron las primeras demostraciones de *Donkey Kong Country* en el CES, supieron de inmediato que se iba a convertir en el gran bombazo de 1994.

> La primera vez que vi Donkey Kong Country, me di cuenta de que la Super NES era capaz de hacer todo lo que Nintendo había afirmado.
>
> **R. J. Mical, ex socio de The 3DO Company**

El gran fallo de Sega

> Cuando tienes un parque de consolas tan grande como el que Sega tenía con la Genesis y sacas algo que cuesta menos de 200 dólares, mucha gente va a comprarlo. Eso fue lo que hizo que el lanzamiento del 32X fuera tan lucrativo para la empresa a nivel económico.
>
> **Trip Hawkins**

La gran novedad de Sega en el CES fue el 32X. Su primer nombre había sido «Mars» y se vendió como una manera barata de adentrarse en los juegos de «nueva generación». Se trataba de un periférico en forma de champiñón que se insertaba en la ranura para cartuchos de la Genesis y le proporcionaba una potencia de procesamiento de 32 bits que, según Sega, hacía que el sistema funcionara 40 veces más rápido. El aparato estaba equipado con dos chips RISC Hitachi de 32 bits, un procesador de gráficos 3D capaz de renderizar 50.000 polígonos por segundo y algunas pequeñas mejoras diseñadas para funcionar en equipo con la tecnología visual y de sonido de la Genesis. Sega ya había anunciado sus planes para lanzar en Japón un sistema superior de 32 bits llamado Saturn, pero como 32X se ponía a la venta por 159 dólares, suponía una alternativa mucho más barata para quienes ya tuvieran una Genesis. Pero la pregunta que Sega dejaba en el aire era si la Genesis con el Sega CD y el 32X sería capaz o no de ejecutar los juegos de Saturn. Trip Hawkins, el fundador de 3DO que siempre estaba pendiente para informar sobre los errores de la competencia, aseguró que no.

> Todo el mundo sabe que el 32X es poco más que un parche. No es un «sistema de nueva generación». Es bastante caro, tampoco es que sea demasiado potente, es difícil programar para él y no es compatible con la Saturn.
>
> **Trip Hawkins**

Los ejecutivos de Sega refutaron la retórica de Hawkins, afirmando con frenesí que no sabía de lo que hablaba. Pero aun así, siguieron sin confirmar de una vez por todas si el 32X y la Saturn eran compatibles.

> Ambos sistemas tienen la misma arquitectura. Hay que saber leer entre líneas.
>
> Sega nunca ha abandonado a su base de usuarios. Cuando lanzamos la Genesis, creamos un adaptador que permitía ejecutar los cartuchos de Master System. El 32X permite ejecutar los títulos del catálogo de Genesis.
>
> **Richard Brudvik-Lindner**

Pero Hawkins tenía razón, claro. El 32X no tenía potencia suficiente para ejecutar el *software* de Saturn, aun siendo una gran mejora respecto al diseño original que había creado Sega of Japan. El proyecto que terminó por convertirse en el 32X empezó siendo una consola completamente nueva desarrollada en Japón. Pero cuando se hizo una demostración a los ejecutivos estadounidenses, la respuesta no fue muy favorable.

> Nos dijeron que íbamos a ver algo llamado la Genesis 2. Se suponía que iba a ser otra versión de la Genesis, un sistema completo. La única diferencia era que iba a tener el doble de colores y a salir más barata.
>
> Joe Miller dijo: «Es una idea espantosa. Si lo único que vais a hacer es mejorar el sistema, debería ser un accesorio. Si se tratara de un sistema nuevo con juegos nuevos de verdad, estupendo. Pero si lo único que hace es duplicar el número de colores…».
>
> **Michael Latham, ex productor ejecutivo de Sega of America**

Joe Miller, jefe de investigación y desarrollo de Sega of America, se opuso a la idea de lanzar una nueva consola que en esencia era una Genesis con una paleta de colores más grande. Sugirió que el 32X se convirtiera en un periférico y se le añadiera potencia mediante chips de procesamiento nuevos. A sugerencia de Miller, Sega of Japan dio más importancia al 32X. Lo que la empresa se negó a hacer fue

convertirlo en la Saturn.

> Se puede considerar a Joe el «padre del 32X», pero en su defensa hay que decir que tuvo que elegir entre dos opciones malas. Creo que eligió la mejor e hizo un valiente esfuerzo para sacar lo mejor de una situación imposible.
>
> **Michael Latham**

Cuando se completaron las especificaciones de diseño, Sega se esforzó en convencer a las empresas *third-party* de que trabajaran con su nueva plataforma, pero el sistema tenía muy poco a su favor. Las desarrolladoras más importantes ya conocían la existencia de Saturn y Ultra 64, y también sabían de una nueva consola que Sony tenía pensado lanzar en 1995. Cualquiera que hubiera leído las especificaciones de diseño de cualquiera de las nuevas consolas sabía que el 32X no tenía nada que hacer a su lado, por lo que nadie estaba muy entusiasmado por sus posibilidades.

Sega obtuvo la misma respuesta de los periodistas. Los más expertos, como los editores de la revista *Electronic Games* Arnie Katz, Joyce Worley y Bill Kunkle, cuestionaron la lógica de lanzar a la vez consolas asequibles y a precio completo que básicamente servían para jugar a los mismos juegos.

> Sega afirma que está segmentando el mercado como hace General Motors. «La Saturn [el sistema de 32 bits] es un Cadillac, la Neptune [un sistema formado por la Genesis y el 32X que nunca vio la luz] es el Oldsmobile y la Genesis es el Chevrolet», según Rioux. Los analistas ya empiezan a preocuparse por esa diversidad de productos. «Hay demasiados planetas, es una estrategia muy confusa», declaró Edward Brogan de Jardine Fleming.[4]

Para ganarse a la prensa, Sega organizó una gran fiesta en una discoteca de San Francisco, pero resultó ser un fiasco. Sega llevó a periodistas de todo el país y los hospedó en el Sofitel, un hotel cercano a la central de la empresa en Redwood City.[3*] Aquella tarde, Sega alquiló autobuses para llevar a los periodistas a la discoteca. Al principio de la fiesta Tom Kalinske dio un discurso, y luego un rapero de la zona cantó largo y tendido sobre las bondades del 32X. La

música estaba demasiado alta y los juegos de 32X que Sega había dispuesto por la discoteca eran tan mediocres que nadie quería jugar. La mayor parte de los asistentes se aglomeraron en el recibidor de la discoteca para evitar la música. Algunos periodistas intentaron marcharse, pero descubrieron que los autobuses se habían ido y no regresarían hasta el final de la fiesta.

Por su parte, los minoristas sí que recibieron las noticias del 32X con los brazos abiertos. Sega no pudo distribuir tantas unidades como le encargaron los vendedores pero, cuando el producto salió a la venta, los compradores no mordieron el anzuelo. Uno de los problemas fue que solo había seis juegos disponibles para al lanzamiento. Aunque dos de ellos, *Virtua Racing* y *Doom*, eran títulos potentes, los demás juegos de 32X eran malos a rabiar. Uno era un juego de lucha llamado *Cosmic Carnage* que lucía tan mal y tenía una jugabilidad tan horrible que los periodistas hicieron chistes a su costa.

> Teníamos prisa. Necesitábamos sacar juegos para el 32X porque iban a salir muy pocos. Cuando nos enseñaron Cosmic Carnage ni siquiera queríamos ponerlo a la venta. Costó mucho convencernos para que lanzáramos un juego como ese.
>
> **Michael Latham**

Como predijeron algunos periodistas, el 32X no vendió bien. En unos meses, Sega bajó el precio a 99 dólares y más adelante las tiendas lo saldaron por 19,95. Y ese fue solo el principio de los problemas de la empresa.

El regreso del gorila

> El mercado de los videojuegos entró en una crisis de tres años en 1993. En septiembre de 1993, Nintendo Co., Ltd. declaró una reducción de beneficios del 24 por ciento. En septiembre del año siguiente, Nintendo declaró un descenso del 32 por ciento en sus ventas mundiales.[5]
>
> Después de una década de crecimiento continuo, el

> mercado flaquea. Los beneficios de Sega se hundieron un 64 por ciento el año pasado. Nintendo ha declarado una caída del 41 por ciento, su valor en bolsa se ha precipitado este último año y no hay indicios de mejoría. A Nintendo «le espera otro año desastroso», predice Joseph Osha de Baring Securities desde Tokio.[6]

El lanzamiento de *Donkey Kong Country* tuvo lugar a finales de noviembre y se convirtió en la nota discordante entre todas las malas noticias a las que se enfrentaba la industria de los videojuegos. Después de tres Navidades quedándose a la sombra de Sega, Nintendo consiguió el juego más vendido del año. En general, Sega vendió más que Nintendo, pero las 500.000 unidades de *Donkey Kong Country* que se enviaron en el primer cargamento desaparecieron de los estantes casi en su totalidad con las reservas. El resto, en menos de una semana. Era inevitable que el producto se agotara y muchos minoristas acusaron a Nintendo de fabricar menos juegos a propósito para que aumentara la demanda.

> Los analistas criticaron a Nintendo por intentar exprimir su máquina de 16 bits mientras otros ya pasaban a máquinas de 32 bits con lector de CD-ROM, pero lo que más se vendió en Navidad fue *Donkey Kong Country*, un juego desarrollado para esa máquina de 16 bits que, en teoría, estaba pasada de moda. En los últimos 45 días de 1994, el nuevo juego de Nintendo vendió 6,1 millones de unidades y se convirtió en el juego de venta más rápida en los veinte años de historia de la industria, superando con creces al nuevo *Sonic & Knuckles* de Sega. Los gráficos del juego son, como mínimo, tan impresionantes como los de un sistema de 32 bits.[7]

Cuando terminó la generación de 16 bits, Nintendo había vendido nueve millones de unidades de *Donkey Kong Country*, lo que lo convirtió en el juego más vendido desde *Super Mario Bros. 3*. *Donkey Kong Country* hizo que Rare, Ltd. se convirtiera en el desarrollador *second-party* más importante de Nintendo, convirtió a la Super NES en la mejor consola de 16 bits y allanó el camino para que Nintendo se hiciera con la victoria durante los últimos años de la generación. Por si fuera poco, *Donkey Kong Country* también fue la sentencia de muerte de Jaguar y 3DO, ya que convenció a los usuarios de que los primeros

sistemas de la nueva generación de consolas tenían poco más que ofrecer que la Super NES. Es posible que *Donkey Kong Country* no acabara con la competencia, pero sí puso las cosas más fáciles a los grandes contendientes que estaban por llegar.

[1*] La 3DO ejecutaba el vídeo digitalizado mejor que otras consolas. Uno de los productos más populares del mercado asiático eran los CD pornográficos, que no estaban disponibles en Estados Unidos.

[2*] Sí, algunos recordaréis que puse a *Tempest 2000* solo un aprobado alto en la revista *Electronic Games*. ¿Qué queréis que os diga? Me arrepiento.

[3*] Dio la casualidad de que la central de Sega se encontraba en Marina Drive, un lugar que había sido antes un parque de safari que era justo el lugar donde Nolan Bushnell había dado su fiesta para presentar Sente Games.

---

[1] «Game Over?», *The Economist* (20 de noviembre de 1993): 74.

[2] Bateman, Selby, «Movers and Shakers», *Next Generation* (marzo de 1995): 29.

[3] Miller, Cyndee, «Sega vs. Nintendo: This Fight's Almost As Rough As Their Video Games», *Marketing News* (29 de agosto de 1994): 1.

[4] Morris, Kathleen, «Nightmare in the Fun House», *Financial World* (21 de febrero de 1995): 32.

[5] «Nintendo Expects», *Television Digest* (5 de diciembre de 1994): 13.

[6] Meyer, Michael, «Fight to the Finish», *Newsweek* (12 de diciembre de 1994): 56.

[7] Morris, Kathleen, «Nightmare in the Fun House», *Financial World* (21 de febrero de 1995): 32.



La «nueva» generación (Parte 2)

Para tratarse de una empresa tan nueva en la industria, confiaba en que Sony ya hubiera cometido muchos más errores.

Trip Hawkins, fundador de The 3DO Company

299 dólares.

Discurso íntegro pronunciado por Steve Race, ex director ejecutivo de Sony *Computer Entertainment of America, en el primer Electronic Entertainment Expo*

Los mínimos de la industria

En 1995, la industria de los videojuegos se encontraba al borde de la muerte. Según el registro del mercado de los juguetes del Grupo

NPD, el negocio de las consolas en Estados Unidos. Obtuvo 4.550 millones de dólares en beneficios netos en 1993. En 1995, esa cantidad había descendido hasta 3.070 millones. Los datos TRST del Grupo NPD mostraban una caída del 17 por ciento en 1994 y del 19 por ciento en 1995.

> En 1992, el año en el que Sega acabó con el dominio de Nintendo en EE.UU., las ventas de sus videojuegos aumentaron un 50 por ciento, pero el incremento apenas les reportó beneficio alguno. En 1993, los beneficios de Sega descendieron un 64 por ciento hasta 112 millones de dólares. Por su parte, los beneficios de Nintendo descendieron un 40 por ciento en 1993, pero aun así obtuvieron 500 millones en beneficios netos y más de mil millones en beneficios brutos. Tampoco tenían deudas, contaban con una liquidez de 3.300 millones y controlaban un 70 por ciento del mercado mundial de videojuegos. Sega tenía 700 millones de deuda y controlaba sobre un 25 por ciento del mercado mundial.[1]

Cuando pasó la fiebre de *Street Fighter II* y *Mortal Kombat*, el negocio de las máquinas recreativas estaba incluso peor que antes. Taito, la empresa que había liderado la era dorada de las recreativas gracias a *Space Invaders*, cerró sus oficinas estadounidenses en 1995, y Data East vendió su departamento de *pinball* a Sega of America. La feria de la Amusement and Music Operators of America de aquel año, que tuvo lugar en Dallas, estuvo incluso menos concurrida que en años anteriores y corrieron en ella insistentes rumores de empresas que iban a cerrar. Un empleado de Data East tenía tan poco claro el futuro de la empresa que se dedicó a solicitar empleos en la feria de una forma muy particular. Data East presentó una recreativa que tomaba fotografías y las imprimía en hojas adhesivas recortables, a tamaño carné. El empleado se sacó una foto con un cartel que rezaba: «Contrátame», pegó las copias adhesivas en sus tarjetas de visita y las repartió a las demás empresas.

Las dos compañías que más sufrieron la mala época de 1994 y 1995 resultaron ser The 3DO Company y Atari. No consiguieron una base de usuarios lo bastante sólida como para soportar la tempestad que estaba a punto de desatarse en Japón.

El tsunami arrasa Japón

El 22 de noviembre de 1994, Sega lanzó en Japón una consola de 32 bits llamada Saturn. El lanzamiento acabó con la tradición y tuvo lugar un martes, lo que sembró el caos en el metro de Tokio, ya que la respuesta del público fue fenomenal. Sega distribuyó 200.000 consolas que se vendieron por 44.800 yenes, unos 469 dólares. La mayoría de las tiendas tenían reservas de los clientes y habían colocado todas sus unidades un mes antes de que se pusiera a la venta. Días antes del lanzamiento empezaron a formarse colas en las tiendas que no aceptaban reservas. Las consolas disponibles no consiguieron suplir la demanda ni de lejos, aunque la estrella de aquel día no fue la Saturn en sí, sino uno de sus juegos: *Virtua Fighter*.

El juego lo desarrolló uno de los equipos internos más famosos de Sega: el AM2, liderado por Yu Suzuki. Suzuki era la respuesta de Sega a Shigeru Miyamoto en Nintendo. Creó clásicos de recreativas como *Space Harrier, Hang-On, Out Run* o *Virtua Racing* y se convirtió en poco menos que una celebridad. Pero el mayor éxito para consolas de Suzuki fue la versión para Saturn de *Virtua Fighter*, un juego de lucha protagonizado por combatientes poligonales en 3D que practicaban gran variedad de estilos de combate, desde el kung-fu hasta la lucha libre profesional.

Los juegos de Suzuki eran un reflejo de la gran variedad de sus gustos. Suzuki era un hombre de criterios sofisticados que coleccionaba buenos vinos e iba al trabajo en un Ferrari. El diseño de muchos de sus juegos era consecuencia de ese estilo, una mezcla casi perfecta de fantasía y realismo que se distribuía en los muebles de recreativas más avanzados tecnológicamente del mercado. Suzuki no dejaba de presionar a sus jefes para que le permitieran añadir características a sus diseños. Sus juegos solían tener controladores con *force-feedback* que vibraban en respuesta a lo que ocurría en los juegos y también los monitores más grandes y con mayor resolución del mercado. Cuando sus jefes se resistieron a costear el mueble de

Space Harrier que proponía, Suzuki se comprometió a devolver su sueldo si el juego fracasaba. Se convirtió en todo un éxito.

A principios de la década de 1990, Suzuki fue uno de los primeros diseñadores de recreativas que experimentó con gráficos poligonales en 3D.[1*] La primera vez que empleó esa tecnología fue en un juego llamado *Virtua Racing*, que triunfó a lo grande en los salones recreativos de todo el mundo. El siguiente juego de Suzuki fue *Virtua Fighter*.

Los luchadores de *Virtua Fighter* no estaban tan definidos como los personajes bidimensionales de *Mortal Kombat* o *Street Fighter II*. La tecnología estaba en sus inicios, por lo que los diseñadores del juego no podían dedicar más de 1.200 polígonos a cada personaje. En consecuencia, tenían los hombros y los brazos muy cuadriculados. Aunque la incursión de Suzuki en los gráficos 3D no tenía mucho que hacer frente a las ilustraciones con aspecto de dibujos animados de otros juegos de lucha, allanó el camino a los movimientos bonitos y muy fluidos.

En recreativas, *Virtua Fighter* obtuvo uno de los mejores resultados de Sega en Japón. La versión del juego que se lanzó para Saturn era casi idéntica a la de recreativas, pero no se puso a la venta con la consola (que se vendió sin juegos), sino por un precio de 7.800 yenes (más de 80 dólares). Aun así, se vendió casi el mismo número de *Virtua Fighter* que de consolas Saturn.

El 3 de diciembre de 1994, Sony lanzó al mercado japonés una nueva consola llamada PlayStation. A diferencia de Sega, Sony no era una empresa de videojuegos establecida en la industria y solo se distribuyeron 100.000 consolas a un precio de salida de 39.800 yenes. El lanzamiento no tuvo gran repercusión y muchos de los que no reservaron la consola pudieron comprarla en las tiendas antes de que se agotara. También a diferencia de Sega, Sony no contaba con equipos internos de desarrollo de renombre. El juego más notable para PlayStation era *Ridge Racer*, una buena versión de un juego de carreras para recreativas. Namco lanzó tanto la versión de recreativas como la de PlayStation.

Para demostrar que los consumidores iban a preferir la Saturn a la PlayStation, Sega esperó hasta el día del lanzamiento de PlayStation

para distribuir más Saturn. Cuando lo hizo y los sistemas se vieron las caras en las tiendas, Saturn se estableció como la más popular.

Una nueva feria

> Durante un periodo de tiempo, hubo una cruenta batalla entre los organizadores del E3 y los del CES, en la que estos últimos aseguraban que eran la feria de referencia porque iba a acudir Nintendo y los del E3 decían que ellos contaban con Sony, Sega y la mayor parte de las empresas third-party.
>
> **Douglas Lowenstein, presidente de la Asociación de Software Interactivo Digital**

En Estados Unidos, Nintendo y Sega seguían disputándose el liderazgo de la industria de los videojuegos. Sega había perdido la batalla del sistema de clasificación, pero ahora la lucha había pasado a las ferias.

Desde los primeros días de Atari, las empresas de videojuegos habían anunciado sus productos en el Consumer Electronic Show (CES), la feria promovida por una organización de comercio llamada Electronic Industry Association. Pero en el CES había algo más que juegos interactivos. También era el lugar en el que los fabricantes anunciaban televisores, sistemas de sonido para los coches, teléfonos y frigoríficos. A pesar del mal momento por el que pasaban los videojuegos, cada vez más empresas de *software* se dedicaban a publicar juegos y el espacio en la feria se había convertido en un lujo. Para contentar a los desarrolladores de videojuegos, la Electronic Industry Association propuso crear una feria llamada CES-I.

Cuando se creó la Asociación de Software Interactivo Digital (IDSA), la industria de los videojuegos ya contaba con su propia organización de comercio y era tan importante y próspera como para tener su propia feria. Mientras la Electronic Industry Association planeaba la CES-I, una gran editora multinacional llamada IDG Communications propuso a la IDSA crear una feria anual llamada

Electronic Entertainment Expo (E3) que sustituyera al CES como la principal feria de la industria del entretenimiento interactivo. Sega, Sony, Atari y varias grandes editoras de *software* anunciaron de inmediato su apoyo, pero Nintendo y Microsoft optaron por el CES-I.

> Cuando decidimos crear una feria, todos (incluida Nintendo) apoyaban un evento dedicado en exclusiva a la industria. En aquella época había dos organizaciones con sus respectivas propuestas para las que buscaban apoyos, por lo que tuvimos que decidir a cuál íbamos a ir. La EIA (Electronic Industry Association) había pensado hacer una versión de la feria CES de primavera pero centrada en lo que definieron como entretenimiento de televisión interactiva. Al mismo tiempo, IDG había desarrollado la idea del Electronic Entertainment Expo. Ambas organizaciones buscaban nuestro apoyo. Terminamos por apoyar el E3, mientras Nintendo decidía apuntarse al CES de Filadelfia.
>
> **Douglas Lowenstein**

Nintendo se quedó sola. Más y más compañías acababan decidiéndose por el E3, de modo que al final Nintendo no tuvo más remedio que unirse.

> Un tiempo después… Nintendo terminó por reconocer que la industria era la que había decidido, al ser tantas las empresas que se habían decantado por el E3. Terminó por tener que unirse a ellas.
>
> **Douglas Lowenstein**

El Electronic Entertainment Expo iba a convertirse en el siguiente gran campo de batalla.

Dentro de Sony

> Otra cosa que nos ayudó mucho, y creo que es muy importante, fue poner aquellas cuatro letras en un producto: S-O-N-Y. Es algo con lo que consigues mucha credibilidad. Dio a los consumidores la confianza para comprar, sobre

todo después de haber tenido que sufrir las 3DO y las Jaguar del mundo.

Jim Whims, ex vicepresidente ejecutivo de Sony Computer Entertainment of America

Ken Kutaragi, el ingeniero que creó la PlayStation, tuvo que enfrentarse a muchos problemas antes de terminar la consola que luego se convertiría en la Sony PlayStation. El resultado final no se parecía nada al dispositivo con CD-ROM llamado Play Station que empezó creando para la Super NES. La versión final se diseñó en torno a un chip RISC R3000A de 32 bits, un procesador que se suponía capaz de renderizar hasta 500.000 polígonos con mapeado de texturas por segundo. Pero el resultado final fue de unos 350.000 polígonos por segundo. Aunque a simple vista pudiera parecer que Saturn y PlayStation tuvieran características similares, presentaban diferencias muy importantes tanto en diseño como en márketing.

PlayStation contaba con solo una unidad de procesamiento con motor de geometría 3D en la CPU. Aquel procesador y las excelentes herramientas de diseño que Sony había puesto a disposición de los desarrolladores hicieron que PlayStation se convirtiera en una plataforma para la que era muy fácil programar. Esa facilidad para programar, la generosa tasa de licencia de 10 dólares por juego y una agresiva campaña publicitaria convirtieron a PlayStation en una oportunidad muy atractiva para los desarrolladores. Casi cien empresas de videojuegos firmaron acuerdos de licencia con Sony cuando PlayStation se puso a la venta en Estados Unidos, y ya había en camino o ideados más de 300 proyectos de juegos.

Para poder convertirse en un contendiente de peso dentro del mercado de los videojuegos, Sony tenía que superar su pasado. Además de haber sido humillada por Nintendo con el lector de CD-ROM de Super NES, Sony también tenía una funesta historia como editora de *software* electrónico. Sony Interactive era una pequeña e infructuosa filial de *software* del gigante de la electrónica que había conseguido el apoyo de la crítica gracias a un juego llamado *Mickey Mania*, que se puso a la venta para Super NES, Genesis y Sega CD, pero la prensa fue muy crítica con la mayoría de sus juegos y los consumidores apenas les hicieron caso. Sony lanzó una serie de

simuladores deportivos con la marca del canal ESPN que se consideran de los peores juegos deportivos del mercado.

En lo que parecía un mal intento de recuperar algo del respeto perdido a base de dinero, Sony adquirió Psygnosis, una empresa de *software* de Liverpool, por 48 millones de dólares. En aquella época, la compra parecía una estrategia muy extraña. El único éxito de Psygnosis era un juego llamado *Lemmings* que había creado una desarrolladora externa, pero Sony pagó mucho dinero por la compañía.

> Nos metimos en el negocio por un único motivo: para convertirnos en los líderes de la próxima generación de la industria. Ocho meses antes éramos los chicos nuevos del barrio, llenos de esperanzas, sueños y aspiraciones y con un cero por ciento de cuota de mercado.
>
> **Jim Whims**

A la hora de comercializar PlayStation en Estados Unidos, Sony no dejó nada al azar. Sony Computer Entertainment of America (SCEA), la empresa estadounidense que se iba a encargar de ello, estaba formada por un grupo de veteranos de la industria con mucha experiencia.

Steve Race, el presidente de SCEA, había sido vicepresidente del departamento europeo de Atari durante la mejor época de la 2600. Después del hundimiento de 1982, Race y varios amigos suyos fundaron Worlds of Wonder, la empresa que creó Teddy Ruxpin y ayudó a comercializar la Nintendo Entertainment System. En 1990, Tom Kalinske se convirtió en el nuevo director ejecutivo de Sega of America y contrató a Race como asesor de márketing.

El vicepresidente sénior de márketing de Race era Jim Whims, que, como él, también era un ex ejecutivo de Worlds of Wonder que tenía mucho recorrido en la industria, con periodos en empresas como iMagic o Data East. Whims era alto, irradiaba seguridad entre desconocidos y tenía una complexión atlética, las características de un buen líder.

Como jefe de relaciones con las empresas *third-party*, Race contrató a Bernard «Bernie» Stolar, cuyas raíces en la industria se remontaban a Marty Bromley y David Rosen. Años antes, Stolar fue

jefe de una pequeña empresa de recreativas llamada Game Plan, que creó en 1981 el juego *Shark Attack*. Como sabía que Sid Sheinberg, el director de Universal Studios, podía acusarlo de infringir la licencia de la película *Tiburón*, Stolar se reunió con él y superó en astucia al imponente directivo del estudio. Creyendo que estaba siendo magnánimo con Stolar, Sheinberg le dijo que no le cobraría derechos de autor por las primeras 1.000 máquinas. Stolar dejó de fabricarlas cuando llegó a la 990.

Al ser el responsable de trabajar con las empresas *third-party*, Stolar tuvo un papel importante en la misión de atraer a desarrolladores externos para que crearan juegos de PlayStation, y algunas de sus decisiones fueron absolutamente brillantes. Stolar se interesó mucho por Williams Manufacturing y consiguió un acuerdo en exclusiva de seis meses para el esperadísimo *Mortal Kombat 3*, con lo que consiguió asegurar las ventas de PlayStation a buena parte de la legión de seguidores de la franquicia. Pero por desgracia, Stolar pensaba que los juegos de rol, a pesar de ser muy importantes en el mercado japonés, no eran necesarios en Estados Unidos.

Race contrató a un viejo amigo llamado Peter Johnson que por entonces trabajaba en Sega para que se encargara de las tareas de márketing y comunicación. Aunque Sony era una empresa nueva en el ramo, su equipo administrativo lo formaban ejecutivos de la industria de los videojuegos con una dilatada experiencia.

> Conseguimos a gente con muy buena experiencia en la industria, hombres y mujeres muy cualificados en los que se podía confiar y que conocían la industria por haber trabajado en o con ella. Tuvimos mucha suerte al hacernos con todo aquel talento, nos entregaron un producto excelente y lo demás fuimos construyéndolo paso a paso.
>
> **Steve Race**

En octubre de 1994, ocurrió una tragedia en Sony. Peter Johnson, el hombre que Race había apartado de Sega para que se encargara del márketing y las comunicaciones, murió en un accidente de avión en un viaje de negocios a la Costa Este.

> Me quedé hecho polvo mucho tiempo. Peter y yo habíamos

> trabajado juntos en tres empresas diferentes y éramos muy buenos amigos. La noche antes del accidente había ido a un concierto de los Rolling Stones con su mujer y con él. Me afectó mucho.
>
> **Steve Race**

Nunca se puso en duda la calidad del *hardware* de PlayStation ni el personal que Race había contratado, pero SCEA tenía otros problemas. Kutaragi y el resto de ejecutivos de Sony no estaban siempre de acuerdo con la manera de dirigir la empresa de Race. Se pelearon por todo: desde la longitud de los cables de los controladores hasta el precio de lanzamiento de la consola.

> Viajé a Japón un par de veces y no nos pusimos de acuerdo ni en el precio, ni en el posicionamiento, ni en la publicidad, ni en el color, ni en otras noventa y nueve cosas necesarias para americanizar un producto y que resultara aceptable en Estados Unidos.
>
> Fue divertido. Les llegué a decir: «¿Por qué el controlador es así? Podría ser asá o de este otro tamaño». Norio Ohga era el presidente de Sony en aquella época, y me decían cosas como: «No, no, no. El señor Ohga lo quiere así. Lo ha diseñado él».
>
> Y yo no dejaba de preguntarme qué hacía el presidente de una empresa valorada en 44.000 millones de dólares diseñando controladores para una consola.
>
> **Steve Race**

Los problemas de Race con Sony Computer Entertainment en Japón eran la comidilla de la industria. Había muchos rumores de que iban a despedirlo. Race era obstinado y sincero, cualidades quizá no muy adecuadas en un ejecutivo estadounidense que trabajara para una empresa japonesa. Aquellos enfrentamientos continuaron a medida que se acercaba el anuncio estadounidense oficial de PlayStation en el E3.

Dentro de Sega

> Sin duda, Sega incumplió varias promesas sobre fechas y lanzamientos. Solo hay que echar un vistazo al legado más reciente de la empresa, entre el Sega CD y el 32X y… bueno, supongo que la Nomad aún andará por ahí. Hay muchos productos decepcionantes que [según Sega] eran sistemas de nueva generación, aunque nunca llegaron a brillar. No tuvieron ningún tipo de apoyo por parte de las desarrolladoras third-party.
>
> **Jim Whims**

Como había predicho Trip Hawkins, Sega estaba mordiendo más de lo que podía masticar al mantener en el mercado tantos sistemas incompatibles. A finales de 1995, Sega of America tuvo que lidiar con siete plataformas diferentes e incompatibles entre sí: Saturn, Genesis, Game Gear, Pico, Sega CD, 32X y 32X CD. Sorprendentemente, hasta se rumoreaba que la Master System todavía tenía presencia en algunos países de Latinoamérica. No había manera de que la compañía pudiera apoyar todos esos sistemas, de modo que el director ejecutivo de Sega Enterprises, Hayao Nakayama, tomó la decisión más lógica de cara al futuro: centrarse en Saturn.

Desde el punto de vista de los japoneses, Nakayama tomó la única decisión posible. A Mega Drive, el nombre japonés de la Genesis, nunca le había ido demasiado bien en Japón. Pero en cambio, Saturn vendía más que PlayStation y se había afianzado como el sistema dominante. Pero aunque en Japón tuviera sentido, aquella iba a convertirse en una decisión desastrosa en Estados Unidos.

> Siempre defenderé a la dirección estadounidense en ese sentido. Tom sabía que el negocio de los 16 bits seguía ahí. Paul Rioux también. Y Shenobu Toyoda también. Pero en Japón se negaron a verlo. Estaban convencidos y no quisieron escuchar a Tom [Kalinske] ni a Paul [Rioux]. No escucharon a nadie, y casi amenazaron a los estadounidenses para sacar el sistema. Eso fue lo que hizo que su negocio de los 16 bits se resintiera tanto.
>
> **Michael Latham, ex jefe del Omega Team de Sega of America**

En Estados Unidos, la revista *Next Generation* publicó un artículo

con las especificaciones técnicas de PlayStation y Saturn enfrentadas. Los redactores se decantaban por PlayStation debido al rendimiento de sus juegos, y esa preferencia se fue haciendo más pronunciada a medida que se lanzaban más títulos. Los redactores de *Next Generation* describieron el diseño de PlayStation como «elegante», porque todos los componentes encajaban bien en una sola placa base. El diseño de Saturn, por el contrario, parecía un batiburrillo y tenía el controlador de CD-ROM aparte, en una placa secundaria.

> Creo que aquello confundió a mucha gente. Oí decir muchas cosas como: «Dios, mira cuántos chips tiene». Pues había una razón para ello, y era que nuestro equipo consideraba que aquel procesador multinúcleo iba a ser necesario para conseguir llevar a los hogares lo que íbamos a lanzar en recreativas el año siguiente. Requería una potencia que solo teníamos nosotros y que no creíamos que el resto de máquinas fueran a poder aprovechar.
>
> **Tom Kalinske, ex director ejecutivo de Sega of America**

Saturn, con sus dos chips Hitachi SH2 de 32 bits de procesamiento central, era más potente que PlayStation sobre el papel. Pero en la práctica, aquellos dos chips SH2 eran algo inferiores al que había elegido Sony. Hasta corría el rumor de que Nakayama había seleccionado su chip para hacerle un favor a un compañero de partidas de golf. Rumores aparte, programar para la Saturn era complicado y asignar operaciones distintas a los chips de procesamiento resultaba casi imposible. En una entrevista con la prensa, la estrella del diseño para recreativas en Sega, Yu Suzuki, admitió sin tapujos que tuvo problemas para programar con aquel procesador multinúcleo cuando trabajaba en la versión para Saturn de su éxito *Daytona*.

A mediados de mayo y con el E3 a la vuelta de la esquina, Sega anunció que Saturn saldría al mercado el 2 de septiembre, día que recibió el nombre de Sábado de Sega Saturn. Pero entre bambalinas, Sega preparaba en secreto una sorpresa para la feria.

Dentro de Nintendo

> Sé que Nintendo dice [que lanzará la Ultra 64] en 1995, pero no hay pruebas que lo demuestren. Lo que hicieron en Chicago [en el Consumer Electronic Show de verano de 1994] fue mostrar a la gente el hardware de recreativas, que no tiene nada que ver con la Ultra 64 desde un punto de vista técnico. No hay tu tía. Fue un engaño como una casa.
>
> Si [Peter Main, vicepresidente de Nintendo] te dijo hace seis meses que apuntaras esa fecha y lo llamaras, cuando lo hagas te dirá: «No, mira, seis meses más». Y todavía se la estará jugando con un plazo así.
>
> **Trip Hawkins**

El 23 de agosto de 1993, Nintendo anunció sus planes para colaborar con Silicon Graphics en «Project Reality», una nueva tecnología que pretendían incorporar a una futura consola de videojuegos. El acuerdo parecía perfecto. Silicon Graphics era una empresa puntera en gráficos de ordenador de alta gama. Los estudios de efectos especiales de Hollywood usaron sus equipos para crear los efectos de películas como *Terminator 2* y *Parque Jurásico*. El nuevo sistema, que Nintendo aseguraba que vería la luz en 1995, contaría con una versión modificada de la tecnología que usaban los caros equipos Indigo de Silicon Graphics y tendría un precio inferior a los 250 dólares. Nintendo no dio más especificaciones de la arquitectura del sistema, pero aseguró que el producto final llevaría un procesador de 64 bits.

> [Howard Lincoln] está convencido de que el nuevo impulso de Nintendo los llevará en volandas hasta 1997. «Una de las cosas que me parecen más increíbles —afirma— es que alguien pueda asegurar que Nintendo no liderará el mercado con su plataforma de nueva generación. Tenemos la mejor tecnología, una tecnología propiedad de Silicon Graphics. El señor Nakayama [el presidente de Sega] quería conseguirla tanto como Yamauchi [Hiroshi Yamauchi, presidente de Nintendo Co. Ltd.], pero fue este último el que la consiguió. Sega y Sony tienen muy buenos sistemas de 32 bits, pero por desgracia para ellos nosotros vamos a sacar al mercado al mismo tiempo un muy buen sistema de 64 bits».[2]

En 1994, Nintendo no dejó de hacer anuncios a buen ritmo. En marzo, el presidente de la junta de Nintendo of America, Howard Lincoln, afirmó que la desarrolladora británica Rare, Ltd. iba a crear juegos para la nueva consola Project Reality de Nintendo. Ese anuncio llegó dos meses antes del de *Donkey Kong Country*, por lo que eran muy pocos los que conocían a Rare. Un repaso rápido por los viejos cartuchos de Nintendo habría revelado que Rare era responsable de títulos como *Battle Toads*, pero era lo único que podía conocer sobre la empresa la gente que no trabajara en Nintendo.

El 2 de mayo de 1994, Nintendo anunció que una empresa escocesa llamada DMA Designs había firmado un acuerdo para desarrollar juegos para Project Reality. No era mucho más conocida que Rare, pero DMA tenía un título muy importante del que estar orgullosa: era la empresa que había desarrollado *Lemmings*, el único gran juego de Psygnosis. Tres días más tarde, Nintendo anunció que Project Reality usaría cartuchos en lugar de CD-ROM. Aquel anuncio fue mucho más importante.

Por entonces, Howard Lincoln afirmaba que la razón por la que Nintendo había decidido seguir con los cartuchos en lugar de pasarse al CD-ROM era la velocidad. Con los CD-ROM, las consolas tenían que acceder a la información y cargarla en memoria. Aquellos «tiempos de acceso» podían durar hasta varios segundos con los primeros lectores de CD-ROM, como los que se usaron en el Sega CD y la 3DO. Según Nintendo, esperar a que los juegos cargaran era perjudicial para la experiencia y, como los cartuchos tenían chips ROM integrados en sus circuitos, los tiempos de acceso no eran un problema.

> Lo que hace que la plataforma de Nintendo sea mucho más barata que las de la competencia es que carece de lector de CD-ROM. Los críticos afirman que es una gran debilidad. Todo el mundo cree que el paso a los CD-ROM es inevitable porque se fabrican mucho más rápido y tienen un coste mucho menor que el de los cartuchos. También cuentan con mucha más memoria, lo que permite a los desarrolladores añadir vídeos y música. Pero hay un problema: la velocidad de acceso a los datos es 1.000 veces inferior. Para evitarlo,

> las empresas han tenido que aumentar mucho la memoria interna de las máquinas, pero eso es muy caro. Para las desarrolladoras es más barato hacer juegos en CD, pero Nintendo dice que los cartuchos tendrán el mismo precio que los CD y que habrá un gran margen de beneficios para los mejores títulos.[3]

Sin embargo, los cartuchos eran un medio muy caro y Nintendo molestó a muchos desarrolladores con su decisión de seguir usándolos. El contrato de licencia de Sony pedía 10 dólares por cada juego e incluía la fabricación de los discos, los manuales y las cajas. En comparación con el coste de fabricar CD, los cartuchos de Project Reality iban a tener un precio prohibitivo. En aquella época, costaba más de 20 dólares fabricar un cartucho de 8 megabytes y menos de 2 dólares producir un CD de 640 megabytes. Además, el espacio adicional de los CD se podía utilizar para almacenar vídeos, animaciones, archivos de audio, música y juegos más grandes. Aunque Lincoln dijo a los medios que Nintendo tenía métodos de compresión con los que incrementarían drásticamente la cantidad de datos que podían almacenarse en un cartucho de 8 megabytes, quedó claro que los juegos de Project Reality serían más pequeños que los de Saturn y PlayStation.

Las especulaciones sobre los motivos de Yamauchi para optar por los cartuchos iban desde la curiosidad hasta el antagonismo. Tom Zito, el fundador de Digital Pictures, afirmó que Nintendo había elegido los cartuchos porque eran más difíciles y caros de copiar, lo que ahorraría a la empresa problemas con la piratería. Otros ejecutivos de empresas de videojuegos opinaban que Nintendo los había elegido para controlar por completo la fabricación de los juegos de su consola y maximizar los beneficios.

> Ocurrió debido a varias cosas. Había un elemento tecnológico y también el de las falsificaciones, que tuvo mucho que ver.
>
> El tecnológico creo que en aquella época era legítimo… Takeda [Genyo Takeda, el ingeniero de Nintendo que trabajó con Silicon Graphics para diseñar Project Reality] y los demás tenían clarísimo que era esencial seguir con los cartuchos para poder hacer todo lo que querían hacer con

Super Mario.

Y en lo de las falsificaciones, creo que llevábamos bastante razón. Mira todos los problemas de piratería que tuvo Sony.

También he leído que todo fue un plan para controlar a las editoras third-party, pero eso sí que es una tontería. No hay nada de cierto en ello. Nunca se habló del tema, no era un problema. Todo fue por la tecnología y por las falsificaciones.

Howard Lincoln

En los días previos al Consumer Electronics Show de verano de 1994, Nintendo realizó dos anuncios más. El 5 de junio, Lincoln anunció que Alias Research, una de las empresas líderes en gráficos de ordenador, iba a crear un programa de herramientas personalizadas para Project Reality. El 23 de junio, Lincoln también anunció que el nombre definitivo de la nueva consola de Nintendo iba a ser «Ultra 64» y que Acclaim Entertainment desarrollaría para ella un juego llamado *Turok: Dinosaur Hunter*. También hubo reuniones a puerta cerrada en el CES, en las que los periodistas y analistas pudieron ver fragmentos de *Killer Instinct* y se les dijo que se ejecutaba en un prototipo de Ultra 64.

El 5 de enero de 1995, Nintendo anunció que Silicon Graphics había terminado los circuitos integrados de Ultra 64 y reveló las especificaciones técnicas finales de la consola. Los más críticos, como Trip Hawkins, no se creyeron que la consola pudiera estar lista en 1995, como afirmaba Nintendo, pero el anuncio de que el chip estaba terminado daba algo más de credibilidad a la promesa.

Según aquel anuncio, Ultra 64 sí que iba a tener un procesador de 64 bits, sin duda el más rápido de cualquiera de las consolas de nueva generación. Ultra 64 también contaría con un procesador gráfico independiente capaz de generar 100.000 polígonos texturizados por segundo y, al mismo tiempo, calcular varios procesos de mejoras gráficas como trazado de rayos, *antialiasing* e interpolación trilineal de *mipmaps*, procesos que no estaban al alcance de PlayStation o Saturn.

Después de anunciar que los circuitos integrados estaban terminados, Nintendo empezó a desvelar nuevas asociaciones con

desarrolladores de ensueño. Williams Manufacturing, la empresa de recreativas responsable de grandes éxitos en cartucho de Acclaim como *NBA Jam* o *Mortal Kombat*, se sumó a la aventura, así como editoras importantes de simuladores de vuelo para PC como Sierra o Spectrum Holobyte. Angel Studios, una empresa de gráficos de ordenador conocida por realizar efectos especiales para películas, y Paradigm Simulation, que diseñaba *software* puntero de realidad virtual, también pasaron a engrosar el equipo. Luego también se apuntaron Ocean of America y GameTek, y el grupo empezó a verse como un poco aleatorio. A la pregunta de por qué había elegido a Ocean como parte de su equipo «de ensueño», Lincoln no pudo contener la risa. Cuando logró responder, sonrió y dijo: «Me sorprende que no hayas preguntado: "¿Por qué GameTek?" ».

Pero Ultra 64 no era el único sistema de nueva generación que Nintendo tenía pensado lanzar en 1995. El Research and Development Team 1 de Gumpei Yokoi también desarrolló un sistema portátil llamado Virtual Boy.

Comparada con las consolas con millones de colores que estaban creando Sega, Sony o la propia Nintendo, Virtual Boy era un bicho raro. Se había desarrollado para ser la sucesora de Game Boy, pero tenía gráficos monocromo. El sistema contaba con unas pantallas LED que solo mostraban objetos rojos sobre un fondo negro. Pero lo interesante eran sus dos pantallas estereoscópicas binoculares con las que creaba la ilusión de objetos tridimensionales. Reflections Technology, una empresa de Massachusetts que no solía dedicarse a los videojuegos, había creado la tecnología LED estereoscópica años antes, pero vender aquella idea a las empresas de videojuegos había sido difícil.

> Rechacé dos veces la propuesta de Reflections Technology. Acudieron a mí cuando trabajaba en Mattel para mostrarme una cosa que llamaban «Red World». Luego hablaron con nosotros antes de ir Nintendo y, al ver el producto, pensé: «Esto me suena de algo».
>
> **Tom Kalinske**

Cuando los ejecutivos de Reflections Technology llevaron su idea

a Nintendo, Gumpei Yokoi se puso de su parte. Yokoi, que había diseñado la Game Boy, buscaba una tecnología «capaz de fomentar la creatividad» en los videojuegos.

> Vi que el mercado estaba tan saturado de videojuegos que iba a ser casi imposible crear nada nuevo. Había muchas ideas creativas para juegos de NES y Game Boy, pero no tantas para los juegos de Super Nintendo. Creo que las empresas se quedaron sin inventiva. Yo quería crear un nuevo tipo de juego que fuera algo más que un videojuego, para que así se les pudieran ocurrir nuevas ideas a los diseñadores.
>
> **Gumpei Yokoi, ex director del Research and Development Team 1 de Nintendo Co., Ltd.**

Pero parece que a Yokoi no le gustaba tanto la perspectiva de crear un sistema con una pantalla monocromo. Intentó desarrollar una versión en color de aquella tecnología, pero descubrió que tendría que poner la consola a la venta por más de 500 dólares. Demasiado cara.

> En las primeras fases del desarrollo, realizamos pruebas con una pantalla LCD a color, pero los usuarios no podían distinguir la profundidad, solo se veía doble. Los gráficos a color dan a la gente la impresión de que un juego es de tecnología punta, pero que sea bonito de ver no significa que sea divertido.
>
> También me gustaría dejar claro que las pantallas LED estaban disponibles en rojo, amarillo y azul, pero el rojo era el color que consumía menos batería y también el más distinguible. Por eso se usa en las luces de tráfico, por ejemplo.
>
> **Gumpei Yokoi**

A medida que Yokoi desarrollaba el proyecto, su nueva consola se parecía cada vez menos a un casco de realidad virtual y más a un Viewmaster. Yokoi decidió que el seguimiento de cabeza provocaba mareos, por lo que no usó la tecnología en su sistema. Luego decidió que llevar un casco pesado sería incómodo, por lo que montó la unidad en un atril. En lugar de un visor, la consola terminó por tener la forma de una especie de gafas de bucear con una goma para tapar la luz del exterior.

Nintendo anunció por primera vez que trabajaba en un proyecto de realidad virtual en verano de 1994. En noviembre, la consola se presentó en Shoshinkai, una feria propia que Nintendo organizaba en Tokio todos los años. La reacción fue bastante mala en general. Un periodista llegó a llamar al producto «Virtual Dog» («perro virtual»).

> El anuncio de Virtual Boy en noviembre por parte de Nintendo supone un importante cambio de dirección para la empresa. O se han vuelto locos del todo o el futuro de los videojuegos está destinado a ser basto, rojo y dar dolores de cabeza.[4]

En la feria, Nintendo anunció que Virtual Boy saldría a la venta en Japón por 19.800 yenes (unos 207 dólares). Los que la vieron allí no parecieron quedar muy impresionados por el *hardware* ni por los juegos, entre los que había una nueva versión del clásico de recreativas *Mario Bros.*, un simulador de *pinball* y un juego de boxeo llamado *Telero Boxer*. De los tres, *Telero Boxer* era el único que intentaba aprovechar las capacidades tridimensionales de Virtual Boy.

Para colmo, muchos de los que probaron el juego se quejaron de dolores de cabeza. Los jugadores tenían que enfocar las pantallas dentro de la Virtual Boy antes de jugar para evitarlos. E incluso haciéndolo, mirar aquellas pantallas rojas y negras durante mucho tiempo podía inducir cefaleas y mareos. Cuando Virtual Boy llegó a Estados Unidos, se puso a la venta con la advertencia de que su uso prolongado podía causar dolor de cabeza.

En enero de 1995, Nintendo of America anunció la Virtual Boy en el CES de invierno de Las Vegas, pero no dio ninguna información específica sobre su lanzamiento y solo mostró los juegos inacabados que se habían enseñado en la Shoshinkai. Para tener más información, los periodistas tendrían que esperar hasta el E3.

Nintendo se sincera

El 4 de mayo de 1995, un periodista de *Wall Street Journal*

llamado Jim Carlton entrevistó a Greg Fischbach a razón del informe anual de Acclaim. Cuando vio el informe, se dio cuenta de que Acclaim esperaba beneficios por las ventas de Saturn y PlayStation, pero no por las de Ultra 64. Cuando preguntó a Fischbach al respecto, este se apresuró a responder con un: «Sin comentarios».

Con aquella información, Carlton llamó a la jefa de márketing y comunicaciones de Nintendo, Perrin Kaplan, y le contó lo que había descubierto. Ella le dijo que entendido y que la llamara al cabo de una hora para poder preparar una respuesta. Kaplan habló directamente con Howard Lincoln, el presidente de la junta de Nintendo of America, y con Minoru Arakawa, presidente de la empresa, y les contó lo que había ocurrido. Como se habían quedado sin opciones, tuvieron que admitir que Ultra 64 no se pondría a la venta en 1995 y Carlton consiguió una exclusiva para el periódico del día siguiente.

Por la mañana, Howard Lincoln avisó temprano a todos los periodistas del país para avisarles del artículo de *Wall Street Journal* y confirmar que Ultra 64 tampoco saldría aquel año.

La gran, gran feria

El primer Electronic Entertainment Expo tuvo lugar en el Centro de Convenciones de Los Ángeles del 11 al 13 de mayo de 1995, y todos los participantes estaban listos para convertirlo en algo grande. El primer día, el presidente de Sega, Tom Kalinske, y Olaf Olafsson, presidente de Sony Electronic Publishing, tenían programadas sendas presentaciones desde las 8.30 hasta las 9.45 de la mañana. Kalinske habló sobre la experiencia de Sega con las recreativas y como empresa de videojuegos. Anunció que el precio de salida de Saturn sería de 399 dólares y aseguró que se trataba de un sistema muy potente. Luego dio el pelotazo: la consola ya estaba distribuyéndose. La fecha de salida oficial era el «Sábado de Sega Saturn», el 2 de septiembre, pero ya se habían distribuido 30.000 unidades a cuatro minoristas clave: Toys “R” Us, Babbages, Software Etc. y Electronics Boutique.

Luego le llegó el turno a Sony para soltar su bombazo. Se suponía que Olafsson iba a hablar de «los retos de convertirse en un elemento importante de la industria durante los próximos años». Aquel tema le daba pie para hablar de las capacidades técnicas de PlayStation y se esperaba que anunciara también el precio y la fecha de lanzamiento del sistema. En el momento, todo el mundo creía que PlayStation iba a ser por lo menos tan cara como Saturn, si no más. Olaf empezó la charla como se esperaba, pero no tardó en interrumpirse a sí mismo.

> Olaf [Olafsson] llevaba más o menos dos terceras partes de su charla cuando dijo: «Me gustaría que subiera Steve Race para que os cuente una cosita más sobre la Sony PlayStation». Así que subí. Tenía un montón de folios en las manos, subí, los dejé en el atril y dije: «299 dólares». Y me fui del escenario entre aplausos ensordecedores.
>
> **Steve Race**

Sony había ganado sin duda la primera batalla del E3. Como Sega había enviado Saturn solo a cuatro tiendas, ofendió a algunos de sus mejores vendedores. Kay*bee Toys dejó de vender productos de Sega como represalia. Y además, como los videojuegos no se venden muy bien en primavera o verano, la fecha de lanzamiento no dio a Sega ninguna ventaja. El lanzamiento sorpresa había eliminado las posibilidades de Sega de distribuir masivamente la Saturn y daba la impresión de que temían enfrentarse cara a cara con PlayStation.

> Creo que Japón tenía miedo de PlayStation, o al menos más que nosotros aquí en Estados Unidos. Pero Tom no tenía miedo. Estaba dispuesto a presentar batalla, porque Tom ya estaba acostumbrado a trabajar con hardware que no fuese necesariamente líder del mercado.
>
> **Michael Latham**

La sorpresa de Sony fue más efectiva. Aunque Saturn se puso a la venta con un juego muy esperado, *Virtua Fighter*, era demasiado cara para el consumidor medio de tecnología. Un precio de 399 dólares se percibía como más adecuado para la tecnología puntera, el que la gente pagaría por un equipo estéreo pero no por una consola de videojuegos. Sega estaba cometiendo el mismo error que Trip

Hawkins con la 3DO.

> Estoy seguro de que impusieron aquel precio desde Japón. Tom estaba acostumbrado a jugar con malas cartas y las aprovechó muy bien: hizo lo que pudo con la mano que tenía. Me quito el sombrero por su trabajo.
>
> **Steve Race**

Mientras Nintendo, Sega y Sony daban fiestas millonarias en el E3, Trip Hawkins organizó una cena tranquila y elegante en un restaurante sofisticado. Al ser un hombre muy sociable, dejó un asiento libre en todas las mesas e iba pasando de una a otra para saludar a todos sus invitados. Durante la cena, un periodista le preguntó su opinión sobre Sony. Y Hawkins respondió entre suspiros y un poco cansado: «Para tratarse de una empresa tan nueva en la industria, confiaba en que Sony ya hubiera cometido muchos más errores a estas alturas».

Los ejecutivos de Nintendo se centraron en Super NES, Game Boy y Virtual Boy en vez de en Ultra 64. No había prototipos de la consola para los invitados en el puesto de Nintendo y para entonces todo el mundo sabía ya que la empresa no tenía intenciones de lanzar la consola en 1995. Pero Lincoln anunció que Virtual Boy se pondría a la venta en agosto a un precio recomendado de 179 dólares. Otros grandes anuncios de Nintendo fueron tres juegos de Super NES: *Donkey Kong Country 2, Killer Instinct* y *Yoshi's Island*.[2*]

Llega la temporada de lanzamientos

Uno de los problemas del lanzamiento de Virtual Boy, además de la falta de interés general que los consumidores tenían en el producto, era que las imágenes 3D solo se podían ver colocando la cara contra el aparato. Aquello significaba que los compradores no podían ver las imágenes 3D cuando pasaban al lado en las tiendas, y el sistema tampoco se podía mostrar de forma efectiva en televisión.

Virtual Boy se puso a la venta el 14 de agosto y tuvo reseñas poco entusiastas. Aunque los redactores de *Entertainment Weekly* y *Popular Science* le dedicaron muy buenas palabras, las revistas de videojuegos fueron muy críticas. Los editores de *Next Generation* abrieron la caja en la que venía la Virtual Boy y empezaron a jugar a voleibol con las bolsas de embalaje en las que venía la consola. «Era lo más divertido que íbamos a sacar de aquella caja», explicó el redactor jefe Neil West cuando le preguntaron por ello.

A mediados de agosto, la industria ya había perdido el interés por Virtual Boy y Microsoft se había convertido en el centro de atención. El 24 de agosto de 1995, Microsoft lanzó *Windows 95* (*Win95*), una mejora sustancial sobre sus anteriores sistemas operativos *Windows* cuya tecnología favorecía la ejecución de videojuegos. Aunque Microsoft lanzó algunos juegos para acompañar la salida de *Windows 95*, la gente tardó meses en darse cuenta del gran impacto que aquel nuevo sistema operativo tendría en la industria de los videojuegos. A finales de año, la gente podía incluso jugar a juegos de disparos en primera persona sin tener que abandonar el entorno *Windows*, lo que de pronto facilitaba en gran medida la instalación de juegos de ordenador.

Aunque no consiguió que los ordenadores fueran tan fáciles de usar como las consolas, *Win95* hizo mucho por allanar ese camino. Los juegos de ordenador no estaban a la altura de los de consolas en ventas —los juegos más exitosos para consolas seguían vendiendo el doble o el triple que los de PC—, pero las editoras empezaron a pensar que los ordenadores personales eran una plataforma viable.

El siguiente gran acontecimiento fue el lanzamiento de PlayStation en septiembre. Pero Steve Race no llegaría a formar parte de él. El 7 de agosto, Race dejó su puesto de presidente de Sony Computer Entertainment of America y tardó muy poco en reemerger en Spectrum Holobyte. La marcha de Race no llegó por sorpresa, debido a las peleas constantes que tenía con sus patronos de Japón.

> Teníamos muchas diferencias de opinión sobre dónde había que distribuir el producto, qué precio tenía que tener y cómo íbamos a posicionarlo. No es que nos tiráramos de los pelos, pero había silencios muy embarazosos y llegué a cuestionar

> sus linajes, quiénes eran sus antepasados… algo dije sobre perros hembra.
>
> **Steve Race**

Sony distribuyó 100.000 consolas PlayStation para lanzarlas el 9 de septiembre, y la mayoría se había reservado ya. El envío se agotó por completo. En dos días Sony vendió más PlayStation que las Saturn que había vendido Sega en los cinco meses transcurridos desde su anuncio sorpresa en el E3. A finales de año, Sony presumía de haber distribuido 800.000 PlayStation en Norteamérica, mientras Sega afirmaba haber vendido solo 400.000 Saturn.

> Dijimos a todo el mundo que se pondría a la venta el 9 de septiembre y se puso a la venta el 9 de septiembre. Dijimos que tendríamos 15 títulos en los primeros 30 días y tuvimos 15 títulos en los primeros 30 días. Aseguramos que tendríamos 50 juegos nuevos antes de final de año y tuvimos 55 juegos nuevos antes de final de año. Nos ganamos la credibilidad no solo entre los consumidores, sino también en la industria.
>
> Cuando tienes dos competidores tan afianzados como Sega y Nintendo, que son dos grandes empresas, por supuesto tienes que diferenciarte. Y creo que lo conseguimos.
>
> **Jim Whims**

Mientras tanto, 3DO y Atari estaban de capa caída. Para el público, Nintendo había desmentido la superioridad técnica de 3DO con *Donkey Kong Country*. En 1995, Crystal Dynamics lanzó un juego con un lagarto hawaiano y ocurrente llamado *Gex*, que llevaba la misma apariencia gráfica pulida a la 3DO y la complementaba con archivos de voces que nunca hubieran cabido en un cartucho de Super NES. La humorista Dana Gould grabó las voces de Gex, el personaje principal, confiriendo al juego un cierto ingenio carismático. Panasonic se dio cuenta de que *Gex* iba a convertirse en el juego más exitoso del catálogo de 3DO y lo puso a la venta con su versión de la consola.[3*]

Pero *Gex* y otros juegos de calidad similar no fueron suficientes: 3DO había perdido su posición de consola más atractiva del momento cuando Tom Kalinske anunció que Saturn ya estaba en el mercado.

Cuando Sony realizó su lanzamiento en septiembre, lo único que pudieron hacer Panasonic y GoldStar, los fabricantes de 3DO, era ofrecer devoluciones o incluir más juegos con la compra de la consola. Uno de los anuncios de GoldStar rezaba: «La GoldStar 3DO cuenta con todo tipo de tecnología futurista y viene con muchas cosas GRATIS».

La 3DO se había quedado sin ventaja en el mercado y, como por gracia divina, Hawkins había ayudado a hundirla. Al ver que no había manera de competir con Sega y Sony, empezó a hablar sobre la decepción de la generación de 32 bits y la potencia que se podía conseguir con un procesador de 64 bits. Hawkins empezó a centrarse en M2, una consola de 64 bits que, según él, dejaría a la altura del betún a PlayStation y Saturn. Pero M2 nunca llegó a ver la luz. 3DO vendió la tecnología a Matsushita por 100 millones de dólares y, aunque muchas empresas recibieron *kits* de desarrollo de M2, la consola nunca llegó al mercado.

Las cosas fueron incluso peor para Atari. Sam Tramiel, el presidente de la compañía, intentó encontrar la forma de aumentar las ventas y reducir los costes. En 1995 dejó de fabricar Jaguar y se centró solo en vender el inventario que les había quedado. Redujo drásticamente el precio de la consola a 149 dólares, lanzó un periférico con lector de CD-ROM e intentó llamar abiertamente la atención de los desarrolladores. También contrató publirreportajes para procurar vender más consolas, pero no llegaron al público que se pretendía. A finales de 1995, Atari consiguió convencer a Wal-Mart para que vendieran Jaguar en sus tiendas, pero en aquella época la gente ya conocía la PlayStation y la Saturn y no estaba demasiado interesada. Nada parecía funcionar y la empresa no dejaba de perder dinero a espuertas. El final llegó cuando Sam Tramiel sufrió un leve ataque al corazón y su padre Jack se puso al frente.

> Sam acababa de terminar de dar una vuelta en bicicleta. Se bajó y sintió que se desmayaba y un dolor en el pecho. Consiguió llegar por su cuenta al centro médico de Stanford, y allí se le informó de que había tenido un ataque al corazón leve.
>
> Jack volvió [a Atari mientras Sam se recuperaba] y sabía lo mal que iba todo. No es que Jack no lo supiera: lo sabía.

> Jack siempre estaba al tanto de las cifras.
>
> **Bernie Stolar, presidente y jefe de operaciones de Sega of America**

Hay muchas teorías sobre los motivos que tuvo Jack Tramiel para comprar Atari. Algunos decían que la adquirió como venganza contra Commodore, la compañía que él mismo había fundado y había tenido que dejar en circunstancias desagradables. Otra teoría dice que compró Atari para conseguir una última fortuna, el dinero suficiente para asegurar el futuro de sus tres hijos, Sam, Leonard y Gary. Según una tercera teoría, la compró para unir a sus tres hijos. Si alguna de las tres teorías era cierta, Tramiel cumplió su objetivo. Atari sobrevivió a Commodore, tuvo unos años de muchos beneficios y dio a sus hijos un objetivo común.

El 30 de julio de 1996, Atari Corp. se fusionó con JTS Corporation, una empresa que fabricaba disqueteras de 3,5 pulgadas, mediante un intercambio de acciones por valor de 80 millones de dólares. Jack Tramiel se unió a la junta de JTS después de la fusión. Dos años después, Hasbro Interactive compró a JTS el catálogo de Atari.

> Intentamos licenciar cuatro productos: Centipede, Missile Command, Tempest y Pong. Durante las negociaciones de licencia nos dimos cuenta de que JTS tenía serios problemas financieros, así que intentamos ir un poco más allá. Realizamos un movimiento rápido y agresivo para convertir aquella oportunidad en una opción de compra. Adquirimos todas las marcas registradas, las patentes, los derechos de autor y las propiedades intelectuales de Atari. Jack Tramiel estaba en las negociaciones. Era un hueso duro de roer, pero necesitaba el dinero. Aquella compra nos costó cinco millones de dólares.
>
> **Tom Dusenberry, presidente de Hasbro Interactive**

Time Warner también puso Atari Coin-Op a la venta en 1996. Curiosamente, una de las primeras personas que pujó por la empresa fue Nolan Bushnell, el hombre que la había fundado. Pero Time Warner rechazó la oferta y se la vendió a un conocido de la competencia: Williams Manufacturing.

La revelación de Nintendo

A finales de noviembre de 1996, Nintendo por fin anunció su consola de 64 bits con cartuchos en la feria Shoshinkai, que ese año tuvo lugar en un centro de convenciones espacioso y con aspecto de almacén llamado Makuhari Messe. Nintendo era propietaria de la feria y solo se mostraban juegos para sus consolas, por lo que Shoshinkai era mucho más pequeño que el E3 o el Tokyo Game Show. La feria entera no ocupaba más de las dos terceras partes de solo una sección del Makuhari Messe.

La nueva consola de Nintendo cambió de nombre tres veces después de anunciarse. Primero se la conoció como Project Reality, luego como Ultra 64 y el nombre final de la consola fue «Nintendo 64 (N64)». Aunque Nintendo había revelado muchos detalles sobre la nueva consola en los meses previos al anuncio oficial, nunca se filtró la menor información sobre su controlador. El controlador de N64, obra de Genyo Takeda y el Nintendo Research and Development Team 3, era una revolucionaria novedad con tres mangos que contaba con una cruceta direccional tradicional y una nueva palanca analógica. La cruceta direccional, que era especialmente adecuada para los juegos de lucha, tenía un funcionamiento parecido al de un interruptor. No era capaz de distinguir la fuerza con la que se pulsaba, sino que solo distinguía cuándo se hacía y en qué dirección para llevarte en ella a velocidad constante. En cambio, la palanca analógica respondía a la presión. Si se movía un poco hacia la derecha, el personaje del juego se movía un poco en esa dirección; y si se empujaba del todo hacia un lado, el personaje corría hacia allí.

> Probamos a usar como controlador un sensor de movimiento de muñeca. Hicimos un prototipo y hasta solicitamos la patente. Todo fue bien, pero los jugadores no entendieron bien cómo funcionaba y tenían problemas para controlarlo, por lo que lo dejamos de lado.
>
> **Genyo Takeda, jefe del R&D Team 3 de Nintendo Co.,**

Hiroshi Yamauchi estaba muy orgulloso del nuevo controlador. En un discurso que dio el primer día de la feria, dijo: «Si creéis que se trata de un controlador de videojuegos cualquiera, es que no sabéis nada sobre videojuegos».

La mayor parte del espacio de la feria se destinó a la Super Famicom (el nombre japonés de la Super NES), aunque también había una sección bastante grande para Game Boy y un pequeño rincón para la N64. Como era de esperar, muchos invitados acudieron en masa a la zona de la N64 y se turnaron para jugar a los únicos dos juegos que se exhibían: *Super Mario 64* y *Kirby's Air Ride*. Aunque la feria fue bien, era obvio que algunas decisiones no se habían tomado hasta la misma mañana en la que comenzó. Cuando un periodista estadounidense salió de la zona de la N64, Howard Lincoln le preguntó qué le había parecido el juego. «El de Mario está genial, pero el otro no está muy allá».

«Pero si solo tenemos un juego», respondió Lincoln, que no se había enterado de que se había decidido en el último momento que también se iba a mostrar *Kirby's Air Ride*.

Los últimos días de Yokoi

En el Makuhari Messe, en la esquina opuesta a la zona de la N64, Gumpei Yokoi era el encargado del pequeño puesto en el que se exhibía la Virtual Boy. Yokoi, como siempre que aparecía en público, vestía de manera impecable con traje negro, camisa blanca y nueva y una modesta corbata roja. Era un hombre delgado y de hombros enjutos, con una cabeza un poco más grande de lo que debería para el tamaño de su cuerpo. Y las canas que adornaban sus sienes le daban un toque distinguido. No hubo mucha gente que se parara en aquel puesto, por lo que Yokoi pudo hacer él mismo las demostraciones para los que pasaron.

Aquel era su castigo, la versión empresarial japonesa del *Infierno* de Dante. Gumpei Yokoi, el ingeniero que había creado los primeros juguetes de Nintendo en su tiempo libre, había sido condenado a unas metafóricas galeras por crear un fiasco como Virtual Boy. Las tiendas de Tokio recibieron el cargamento de Virtual Boy menos de un año antes, pero a esas alturas estaba tan rebajada que se podía comprar por menos de 100 dólares, menos de la mitad de su precio original.

Cuando los empleados japoneses cometen errores garrafales, es habitual que sus jefes los utilicen como ejemplo durante cierto periodo de tiempo y luego todo vuelva a la normalidad. Aquel parecía ser el caso de Yokoi. Yamauchi fingió olvidar que la Game Boy, *Metroid* y *Dr. Mario* habían salido del equipo de Yokoi y dejó que se pudriera en un puesto haciendo demostraciones de un producto acabado, con la intención de restituirlo más adelante. En la feria y armado con *Bound High*, un juego en primera persona en el que el jugador estaba dentro de una pelota saltarina y tenía que dirigirla, y un juego de aventuras llamado *Dragon Hopper*, Yokoi recibió a compradores y medios e intentó explicarles con buena cara que la Virtual Boy todavía tenía mucho que ofrecer. No se pasó mucha gente por allí, pero Yokoi parecía contento de tener público cuando ocurría.

Yokoi dejó Nintendo el siguiente mes de agosto, después de llevar casi treinta años en la empresa. Fundó su propia empresa de videojuegos portátiles y la llamó «Koto», que significa «ciudad pequeña». (También es el nombre de un instrumento de cuerda tradicional japonés). El primer proyecto de la empresa fue una consola portátil parecida a la Game Boy, pero más delgada, con un altavoz mejor y una pantalla más grande. El nuevo sistema de Yokoi se llamó Wonder Swan y presentaba otras características notables. Tenía crucetas direccionales a cada lado para que se pudiera jugar tanto en horizontal como en vertical y tan solo necesitaba una única pila AA. Yokoi licenció aquella nueva portátil a Bandai, el mayor fabricante de juguetes de Japón.

El 4 de octubre de 1997, Yokoi y un amigo tuvieron un pequeño accidente en la autopista de Horukiko en Kioto al embestir por detrás a otro vehículo. Ambos salieron del coche para ver si el otro estaba bien, y en ese momento los atropelló otro coche que pasaba. Su amigo se

fracturó algunas costillas, pero Yokoi sufrió lesiones mucho más graves y murió dos horas después. Como era el padre de la Game Boy, su muerte tuvo mucha repercusión mediática. En Estados Unidos se leyó la necrológica de Yokoi en la radio nacional y también apareció en la revista *People* y en el *New York Times*.

En 1999, Bandai lanzó al mercado un nuevo sistema portátil de videojuegos llamado «Wonder Swan». Aunque se quedaba atrás con respecto a la Game Boy Color, tuvo bastante repercusión. Uno de los primeros títulos para la portátil era un curioso juego de estrategia en el que los jugadores tenían que completar circuitos de líneas añadiendo casillas con conexiones. El juego se llamó *Gunpei*.[4*]

[1*] Dave Theurer, el diseñador de Atari que había creado *Missile Command* y *Tempest*, introdujo los gráficos poligonales en 3D en las recreativas en su juego de 1984 *I*Robot*. Suzuki reconoce sin problemas que sacó la idea de usar esa tecnología en un juego de carreras después de ver otro similar en 3D llamado *Hard Drivin'*, que lanzó Atari en 1989.

[2*] *Yoshi's Island* tiene detrás una historia interesante. Cuando Shigeru Miyamoto mostró el juego por primera vez al departamento de márketing de Nintendo, lo rechazaron porque tenía gráficos al estilo Mario en lugar de los gráficos prerrenderizados con tonos pastel de *Donkey Kong Country*. En lugar de cambiar el juego a un aspecto artístico que no le gustaba, Miyamoto implementó un estilo incluso más de dibujo animado e hizo que pareciera dibujado a mano. Aquella segunda versión sí se aceptó.

A Miyamoto, que tiene razones para estar orgulloso de su trabajo, le ofendió que rechazaran la primera versión. Aquel mes, entrevisté juntos a Miyamoto y Tim Stamper, el creador de *Donkey Kong Country*, y me di cuenta de que Miyamoto era un poco duro con Stamper y dijo cosas como: «*Donkey Kong Country* es la prueba de que los jugadores toleran una jugabilidad mediocre siempre que los gráficos sean buenos».

En una entrevista posterior, Miyamoto admitió que *Yoshi's Island* era un tema delicado para él en aquella época:

«Creo que ocurrió después de que se anunciara *Donkey Kong*

Country. En comparación con los de aquel juego, los gráficos de *Yoshi's Island* no llamaban la atención lo suficiente. Eso es que lo que me dijo la gente de márketing.

»Aumenté la sensación de dibujado a mano de los gráficos del juego desde el principio. Todos los demás decían que lo que querían era mejor *hardware* y gráficos en lugar de aquellas ilustraciones.

»Ya desde que trabajaba en *Super Mario World*, tenía en la cabeza que el próximo protagonista iba a ser Yoshi. Ya existían juegos de Yoshi desarrollados por otras personas… *Yoshi's World Hunters, Yoshi's Egg, Yoshi's Cookie* y demás, juegos que no me gustan mucho. Así que decidí que debía hacer un auténtico juego de Yoshi».

[3*] Una vez, en una tienda de videojuegos, Gould preguntó al dependiente si tenían *Gex*. «Se pronuncia Jex —le respondió el empleado—. Y es un dinosaurio».

[4*] En los textos sobre Yokoi a veces se utiliza la N en vez de la M en su nombre. Aunque su nombre iba escrito con M en su tarjeta de visita, David Sheff decidió usar la N en *Game Over*, ya que le pareció una manera más correcta de transliterarlo.

---

[1] Morris, Kathleen, «Nightmare in the Fun House», *Financial World* (21 de febrero de 1995): 32.

[2] *Ibid.*

[3] *Ibid.*

[4] «Nintendo Pins Hopes on Virtual Boy», *Next Generation* (marzo de 1995): 20.



Los peligros del mainstream

Aquí todo sigue como siempre. La dieta de Dudley no va demasiado bien. Mi tía lo descubrió ayer escondiendo en su habitación unas rosquillas que había traído de la calle. Le dijeron que tendrían que rebajarle la paga si seguía haciéndolo, y él se puso como loco y tiró la PlayStation por la ventana. Es una especie de ordenador en el que se puede jugar.[1]

Harry Potter, mago novato

Desde 1957, en Estados Unidos el índice de agresiones se ha multiplicado por siete. Desde 1964, en Canadá ha aumentado entre cuatro y cinco veces. En los últimos quince años, en los países europeos, el índice de agresiones ha aumentado unas cinco veces en Noruega y Grecia, y cuatro en Australia y Nueva Zelanda. Se ha triplicado en Suecia y se ha duplicado en otros siete países europeos.

El denominador común de todos esos países es que damos a nuestros hijos muerte, horror y destrucción en forma de entretenimiento. Y lo peor de todo son estos

videojuegos violentos, esos métodos de entrenamiento simulado.[2]

Testimonio frente al Congreso en las vistas del Senado de 1999 del teniente coronel *(retirado) Dave Grossman, profesor de la Universidad Estatal de Arkansas*

La última gran esperanza de los salones recreativos

Steven Spielberg, que era aficionado a los videojuegos desde mucho tiempo antes, iba todos los años al Electronic Entertainment Expo (E3) y solía llevar con él a sus hijos. Se decía que tenía en su casa varias máquinas recreativas y había visitado Sega Enterprises en Japón en varias ocasiones. En 1996, confluyeron tres acontecimientos que dieron la oportunidad a Spielberg de entrar en el negocio de las recreativas por la puerta grande.

> Llevaba años hablando con Steven [Spielberg] de hacer algo en el negocio de las recreativas. Luego Steven fundó DreamWorks, el negocio doméstico de Sega empezó a tener problemas y Nakayama (Hayao Nakayama, el director ejecutivo de Sega Enterprises) quiso implicarse más en las recreativas. El año anterior había presentado a Steven a Nakayama y teníamos un proyecto entre manos, solo entre Sega y DreamWorks, la verdad. Pero luego Universal cambió de manos y, con un propietario más amistoso, se apuntó.
>
> La idea básica… era crear un lugar atractivo para los adultos, en el que pudieran comer bien, tomar un café del Starbucks, una cerveza, que sonara buena música y en el que pudieran conocer a otros adultos en un lugar agradable. La idea se le ocurrió a Steven.

Skip Paul, cofundador y director ejecutivo de Sega GameWorks

Skip Paul, el hombre que había empezado como abogado de Atari y había llegado a presidente de su departamento de recreativas, se

convirtió en el socio perfecto para los planes de Spielberg en la industria. Al igual que Spielberg, Paul era muy aficionado a los salones recreativos y, además, tenía mucha experiencia en la industria de los videojuegos. Juntos formaron una alianza entre DreamWorks de Spielberg, Sega Enterprises y Universal Studios en la que las tres empresas apoyarían una franquicia de complejos de entretenimiento enormes y modernos que ofrecerían restaurantes de calidad, bares y grandes salones recreativos. Aquella apuesta recibió el nombre de «GameWorks».

El primer local de GameWorks, que tenía más de 3.000 metros cuadrados, se inauguró en el centro de Seattle en marzo de 1997. La apertura tuvo la repercusión de un gran preestreno de cine y contó con la participación de Will Smith, Gillian Anderson y Weird Al Yankovic. La MTV emitió en directo el acontecimiento, al que acudió el presidente de la junta de Microsoft, Bill Gates. También se convirtió en todo un fenómeno mediático, cubierto por publicaciones de tirada nacional como *USA Today* o *Time*.

La fórmula original de GameWorks rendía homenaje a los salones recreativos clásicos al tener un rincón con dos hileras de máquinas recreativas de la década de 1980.[1*] Cuando los ejecutivos empezaron a ajustar la fórmula de GameWorks para adecuarla mejor al público, el rincón de los clásicos fue una de las primeras bajas.

Después del estreno en Seattle, GameWorks abrió varios locales más en ciudades como Columbus o Chicago. A pesar de que GameWorks fue la incursión más conocida en el negocio de los salones recreativos, hubo otras empresas que también probaron suerte con aquella fórmula de locales de entretenimiento. Todavía quedaban por Estados Unidos algunos Chuck E. Cheese, los salones recreativos con pizzería creados por Nolan Bushnell. Y Disney subió un poco el listón cuando abrió unos parques de atracciones virtuales llamados DisneyQuest en Chicago y Orlando. Eran unos locales llenos de maravillas tecnológicas, aunque mucho más orientados a las familias que los GameWorks con sus atracciones virtuales y sus juegos de marcada temática Disney. Pero la empresa de salones recreativos y comida que tuvo más éxito fue Dave and Busters, una franquicia muy bien llevada que se extendió por todo el país sin grandes aspavientos.

La creación de Mario

Shigeru Miyamoto, el creador de *Donkey Kong, Mario, Zelda, Yoshi* y *Star Fox*, entró en la industria de los videojuegos con una filosofía muy particular que quedó patente en todos sus juegos: «Cuando dibujas una risa, tú también tienes que reírte —explicó una vez en una entrevista—. Cuando dibujas una cara enfadada, tú también tienes que estarlo. El personaje tiene que ser el reflejo de tus emociones. Las emociones y la diversión de un juego no se pueden crear pensando en ganar dinero».

Cuando Nintendo puso a la venta la Nintendo 64 (N64), Miyamoto ya llevaba casi veinte años creando juegos. Había sido testigo y partícipe de la evolución de la industria, el *software* y la tecnología de los videojuegos. Su primer juego, *Donkey Kong*, lo creó un equipo de cinco personas y tenía unos 20 kB de código. En cambio, para crear uno de los juegos esenciales de la N64 su equipo se había ampliado a más de cincuenta personas. En lugar de esos 20 kB, su equipo escribiría 8 megabytes de código, unas 400 veces más que en *Donkey Kong*. En lugar de diseñar niveles que cupieran en una sola pantalla, crearon enormes entornos en tres dimensiones con árboles, castillos y dinosaurios. Para adaptarse a ese nuevo desafío, Miyamoto ideó una nueva filosofía. Mientras la mayor parte de los diseñadores pensaban antes en los rasgos distintivos y luego construían los juegos a partir de ellos, Miyamoto creó escenarios muy expresivos y luego buscó la manera de usarlos.

> Una de las características particulares de Super Mario 64 fue que queríamos hacer una montaña de nieve enorme, grande de verdad. Eso llegó primero, y luego ya empezamos a preguntarnos entre nosotros cómo usar esa montaña.
>
> Fue más o menos como si construyéramos un parque de atracciones. Primero buscamos el terreno, compramos la montaña y luego pensamos en formas interesantes de implementar ideas con ella.

Shigeru Miyamoto, diseñador de juegos de Nintendo Co., Ltd.

Super Mario 64, el juego estrella de Miyamoto para la N64, se convirtió en el mejor ejemplo hasta la fecha de cómo llevar lo que había sido un juego de desplazamiento lateral en dos dimensiones a un mundo tridimensional. Para conseguirlo, el equipo de Miyamoto usó todos los viejos personajes y objetos que habían caracterizado a los anteriores juegos de Mario y luego añadieron nuevos elementos que solo tenían sentido en un entorno en 3D. En los combates contra los jefes, por ejemplo, Mario se enfrentaba a un enemigo mucho más grande que él en una enorme plataforma en 3D. La única manera de ganar era moverse alrededor del enemigo.

Para seguir con la analogía del parque de atracciones de Miyamoto, *Super Mario 64* contaba con enormes toboganes y otros elementos que lo convertían en un juego muy variado. En Nintendo todo el mundo lo consideraba una obra maestra, pero el único problema era que Miyamoto estaba tardando mucho tiempo en terminarla. Según Hiroshi Imanishi, el hombre de confianza del presidente Hiroshi Yamauchi, el lanzamiento de N64 se retrasó hasta que Miyamoto quedó satisfecho con *Super Mario 64*. El retraso podría haber sido mayor, pero al final Yamauchi dijo a Miyamoto que el juego ya era bastante bueno.

Otra batalla en el E3

Puede que hayan llegado a un acuerdo. La verdad es que yo no participé en las teleconferencias. Hicieron mesas redondas entre directores ejecutivos y no dejaron que unos simples vicepresidentes ejecutivos participaran en ellas.

Jim Whims, ex vicepresidente ejecutivo de Sony Computer Entertainment America

Concentrarse en Saturn resultó ser un error táctico que costó a

Sega millones, o incluso miles de millones de dólares a finales de 1995. Según los datos del TRST publicados en 1997, los productos de 32 bits supusieron menos del 20 por ciento de las ventas de videojuegos de 1995, mientras los de 16 bits acaparaban un 64 por ciento del mercado. Solo unos pocos cientos de miles de personas tenían una Saturn, por lo que el mercado para el *software* de la consola era mucho menor que el de Super NES o Genesis. Aquella Navidad, Nintendo se centró en las ventas de 16 bits y consiguió los mejores resultados del periodo en el sector de los fabricantes de videojuegos. Sega carecía de liquidez y no tenía inventario ni juegos nuevos para sacar provecho a la Genesis.

En los 32 bits, Sega también quedó a la zaga. En marzo, Sony publicó una nota de prensa para anunciar que había distribuido más de un millón de PlayStation en Norteamérica. En septiembre, la cifra aumentó hasta 2,3 millones de unidades en Norteamérica y más de ocho millones en todo el mundo.

Ya en el Electronic Entertainment Expo de 1996, Nintendo parecía un contendiente muy fuerte gracias a las fantásticas reseñas que la N64 había obtenido en Shoshinkai, la feria anual de Nintendo que tenía lugar en Japón. Sony también llegó con fuerza después de haber distribuido cinco millones de consolas PlayStation en todo el mundo.

Al igual que en los tiempos del Consumer Electronics Show, los ejecutivos de Nintendo dieron una gran rueda de prensa la víspera del E3. En la conferencia, que tuvo lugar en el hotel Biltmore, el presidente de la junta de Nintendo, Howard Lincoln, presentó de manera oficial la N64 a la prensa estadounidense y los portavoces Ken Lobb e Isaac Marshall hicieron una demostración de *Super Mario 64* y *Pilotwings*. Lincoln anunció que la Nintendo 64 se pondría a la venta el 30 de septiembre a un precio de 250 dólares.

A continuación Peter Main, vicepresidente de márketing de Nintendo of America, expuso su visión sobre el futuro de la industria. Afirmó que Sony controlaba un 80 por ciento del mercado de 32 y 64 bits. Incluso teniendo en cuenta el lanzamiento de Nintendo 64 en septiembre y suponiendo que Nintendo arrebatara una cuota del 34 por ciento a Sega y Sony, reconoció que esta última controlaría un 50 por ciento del mercado en 1996. Según las cifras de Main, Sega no les

suponía una gran amenaza. Predijo que Sega solo se quedaría con un 16 por ciento del mercado en 1996 y caería hasta un 8 por ciento en 1997, año en el que Nintendo volvería a convertirse en líder de la industria y conseguiría un 53 por ciento del mercado, lo que dejaría a Sony con solo un 39 por ciento. Aquella noche, Nintendo dio una fiesta pomposa en la que actuó el Circo del Sol. Para Nintendo, la feria había empezado por todo lo alto, pero no tenía ni idea de cuáles eran los planes de Sony.

Como había hecho su predecesor un año antes, Jim Whims, vicepresidente ejecutivo de Sony, decidió empezar la feria «como debía ser» e hizo un anuncio trascendental durante su conferencia. Aunque a Sony ya le costaba estar a la altura de la demanda de PlayStation a un precio de 299 dólares, declaró que la compañía había decidido bajar el precio de la consola a 199. El anuncio pilló a Nintendo y Sega por sorpresa. Luego se supo que las empresas habían acordado de palabra no hacer anuncios de precios en la feria.

> El año anterior, Steve [Race] se había subido al escenario para decir «299 dólares» y la gente se había vuelto loca, por lo que llevábamos bastante tiempo planeando bajar la consola a 199. Si hubiéramos tenido que contratar a alguien para que corriera desnudo por el escenario con un cartel que rezara «199 dólares», lo habríamos hecho. Aquello se convirtió en nuestra marca de la casa: no había que perderse la conferencia de Sony.
>
> **Jim Whims**

El anunció de Whims dejó a todo el mundo atónito en la feria. Sega se había resistido a reducir el precio de Saturn a 299 dólares. La consola era más cara de fabricar que la PlayStation y Sega no tenía la capacidad económica de Sony para asumir los costes de casi regalar el *hardware* y confiar en los beneficios del *software*. Los ejecutivos de Nintendo y Sega no estaban preparados para responder al anuncio, aunque ambas empresas terminaron por bajar sus precios para equipararlos al de Sony. Mediante el calculado juego de la gallina de Jim Whims, Sony sacó músculo publicitario y demostró que era la empresa líder de la industria.

Pero el liderazgo de Sony también trajo consigo algo de

arrogancia. El tercer día de la feria, Angela Edwards, portavoz de Sega, llevó unos carteles que rezaban: «Saturn, ahora solo por 299 dólares». Mientras esperaba fuera del recinto a que alguien la ayudara a llevar los carteles, un empleado de Sony se acercó a ella, los vio y le dijo: «¡Sois patéticos!».

La situación de Sega no era nada buena. La empresa tenía renombre por sus simuladores deportivos, pero no disponían de ningún juego de fútbol americano preparado para la campaña de otoño de 1996 y Electronic Arts no desarrolló una versión de 32 bits de *Madden NFL '96*, por lo que no habría juegos de fútbol americano para Saturn. En cambio, Sony creó un juego excelente llamado *NFL GameDay* y se hizo con el liderazgo en el ámbito de los juegos deportivos.

Sega desaprovechó los cinco meses que había permanecido como líder del mercado y solo lanzó un nuevo juego en todo aquel verano. En 1996 Sony ya tenía un catálogo mucho mayor que Sega y la única esperanza de esta última en el E3 eran los juegos nuevos. El proyecto más importante de la empresa fue *NiGHTS*, un juego desarrollado por Yuji Naka, el creador de *Sonic The Hedgehog*.

Naka se había forjado una buena reputación como diseñador gracias a *Sonic*, pero con *NiGHTS* demostró su versatilidad. El juego estaba protagonizado por dos niños que, en sueños, volaban con elegancia a través de un mundo surrealista y tenían que enfrentarse a sus demonios interiores. Con su característico perfeccionismo, Naka, el programador principal del proyecto *NiGHTS*, se preocupó de todos los detalles del juego.

> NiGHTS fue un juego muy complicado de desarrollar… Mucho. Y no solo por los elementos 3D, fue más cosa del juego en sí, de los mundos y la interacción de los personajes. Si al juego le hubiera faltado un solo elemento importante, habría sido un fracaso absoluto y todo el mundo habría dicho: «Menuda decepción».
>
> **Yuji Naka, jefe del Sonic Team de Sega Enterprises**

NiGHTS era un reflejo de los puntos fuertes y débiles de Saturn. La atmósfera y el diseño del juego eran excepcionales, pero aunque el juego conseguía transmitir la sensación de flotar en tres dimensiones, gran parte de él se desarrollaba en dos dimensiones. Mientras Sony y

Nintendo tenían consolas capaces de manejar verdaderas 3D, la de Sega era una consola 2D que hacía un buen trabajo con los objetos en 3D, pero que no estaba optimizada para los entornos tridimensionales.

Aun así, *NiGHTS* consiguió transmitir una imagen más amable y moderada, que era el objetivo de Sega en 1996. El Grito de Sega desapareció de los anuncios de la compañía, se dieron conferencias para educadores y se regalaron consolas Saturn con acceso a internet en los colegios. Sega estaba cada vez más acosada. La empresa que había demostrado que había público suficiente para dos competidores estaba también demostrando que no lo había para tres.

El lanzamiento de Nintendo 64

A mediados de junio de 1996, Nintendo distribuyó 300.000 consolas N64 para el lanzamiento japonés que iba a tener lugar el día 23 de ese mismo mes. Solo había tres juegos listos para la consola el día del lanzamiento: *Super Mario 64, Pilotwings 64* y un juego de ajedrez japonés llamado *Shogi*. En el que quizá fuese el lanzamiento mejor organizado de la historia de una consola muy esperada, Nintendo vendió las 300.000 consolas, 300.000 unidades de *Super Mario 64* y unas 200.000 de *Pilotwings 64*.

A juzgar por la tranquilidad con la que desarrolló el lanzamiento aquella mañana de domingo, no es de extrañar que hubiera quien se llevó una impresión equivocada de la expectación por la consola. Una franquicia japonesa de comida rápida empezó a despachar «batidos Mario» y comenzó en televisión un programa de videojuegos basado en la Nintendo 64. Nintendo pensaba distribuir más de un millón de consolas a final de verano, pero la euforia no duró tanto. En lugar de distribuir más consolas, lo que necesitaba Nintendo eran más juegos.

> Nintendo siempre ha sido muy contenida en el aspecto de que, entre sus criterios para el éxito, «ser los primeros» nunca fue muy importante. Los tres factores que más motivan a nuestros clientes (y a los de nuestra competencia)

son los mismos, avance cuanto avance la tecnología. El primero es el «contenido», o cómo entretener mediante la tecnología. El segundo es si esa nueva tecnología ofrece un rendimiento mucho mejor a simple vista que la que ya poseían. El tercero, y quizás el más importante, es: ¿se lo pueden permitir?[3]

Los hitos

En primavera de 1996, no dejaban de circular por la industria rumores de que Tom Kalinske abandonaba Sega. Mucha gente dio por hecho que era para trabajar con Disney, porque lo vieron en un almuerzo con el director ejecutivo de Disney Michael Eisner. Todo parecía indicar que Kalinske se marchaba. También se rumoreaba que Mike Ribero, un ex ejecutivo de hotel que Sega había contratado, había dicho por ahí que él era el reemplazo de Kalinske.

Por si fuera poco, también había historias de que Kalinske se quedaba dormido en las reuniones de la empresa y ya no se le veía tan activo como en años anteriores.

> [Tom] se quedaba dormido a veces en las reuniones. Eso es verdad. Eran reuniones de nueve horas y en Sega parece que les gustaban mucho. Llegabas a las 8 de la mañana y salías de allí como a las 4 de la tarde. Y no era el único.
>
> **Michael Latham, ex director del Omega Team de Sega of America**

Las ventas de Saturn seguían yendo bien en Japón, y los ejecutivos japoneses de Sega culpaban a la filial estadounidense de los problemas en el mercado del país. Hayao Nakayama viajaba a menudo a la central de Sega of America en Redwood City y el equipo japonés iba asumiendo más y más control sobre las decisiones de la empresa.

Según algunos de los que trabajaban con él, Kalinske cada vez tenía menos interés en su trabajo. La gente decía que a veces, al entrar en su despacho, lo pillaban mirando por la ventana hacia la central de Oracle, que estaba cerca. No parecía tan dispuesto a oponerse a las

decisiones que tomaban desde Japón aunque supiera que eran equivocadas y, cuando el equipo de márketing le envió una idea muy pobre para un anuncio, respondió en tono arisco con una circular que rezaba: «¿Es que nos hemos vuelto todos locos?».

> Lo que le hizo perder interés no fue el fracaso de Saturn, fue la imposibilidad de hacer algo para contrarrestarlo. No le dejaban hacer nada. Ya no controlaba la empresa estadounidense.
>
> **Michael Latham**

El 15 de julio, Sega anunció que Kalinske les había entregado su dimisión. Una semana después, el cofundador de Sega David Rosen también dimitió de su puesto de director de la junta de Sega Enterprises y Hayao Nakayama dimitió del suyo de director ejecutivo. Poco después de abandonar Sega, contrataron a Kalinske en Learning Technologies, una empresa fundada por el director de Oracle, Larry Ellison, y el famoso agente de bolsa Michael Milken, que eran amigos personales de Kalinske. Nakayama y Rosen no dejaron de trabajar con Sega, este último como asesor sénior.

Una semana después de que Kalinske dejara Sega, Sony Computer Entertainment of America anunció que Jim Whims había dimitido. Durante los seis meses siguientes, el ejecutivo de Sony Shigeo Maruyama ocupó su puesto como director de la junta, para lo que tenía que viajar desde Japón todas las semanas.

> El señor Maruyama vino a ocupar el puesto de director de la junta y tenía que realizar esos infames viajes. Pasó seis meses viajando entre Tokio y Foster City todas las semanas. Trabajaba los lunes y mitad del martes en Japón, luego cogía un avión para estar aquí los martes por la mañana, hora local. Trabajaba en Foster City de martes a jueves y luego cogía otro avión los viernes, con el que llegaba a Tokio los sábados por la tarde.
>
> **Kazuo «Kaz» Hirai, presidente y jefe de operaciones de Sony Computer Entertainment America**

Maruyama terminó por contar con Kazuo «Kaz» Hirai para encargarse de la vertiente estadounidense del negocio de PlayStation.

Hirai había trabajado en Sony Music Corporation desde 1984 y fue una elección muy buena. Era alto, elegante y, a pesar de ser japonés, hablaba un inglés muy fluido. Era el vivo retrato de la imagen que Sony quería transmitir: educado, sofisticado y seguro de sí mismo. Sony Computer Entertainment America se preparó para afrontar el lanzamiento de Nintendo 64 bajo el liderazgo de Hirai.

Fueron meses muy movidos para Sony. El 5 de septiembre, la empresa lanzó un juego llamado *Crash Bandicoot*. La palabra «bandicoot» hace referencia a un tipo de marsupiales del Pacífico Sur, entre los que se encuentran los demonios de Tasmania. Por ello, a nadie sorprendió que el animal del nuevo juego de Sony resultara ser un bruto corto de entendederas con un ataque en el que daba vueltas sobre sí mismo. Los críticos afirmaron que se trataba de un juego muy poco original. Al igual que Mario y Sonic, Crash tenía que saltar sobre los enemigos y coleccionar objetos, manzanas en su mayor parte. Pero Crash era un personaje con una personalidad muy marcada y sus desarrolladores habían tenido muy buen ojo con la jugabilidad, por lo que aquel personaje parecía destinado a convertirse en la mascota marsupial de Sony. También ayudó a establecerlo como mascota el hecho de que un actor con un disfraz de Crash Bandicoot protagonizara un anuncio de televisión en el que visitaba la central de Nintendo.

Al principio del anuncio se mostraba un instante el letrero de la central de Nintendo en Redmond, Washington. (A excepción de esa primera escena, el resto del anuncio no se grabó en Nintendo). Luego se veía cómo el actor que hacía de Crash llamaba al «fontanerito» desde el aparcamiento de Nintendo para decirle cuatro cosas, hasta que aparecía el equipo de seguridad de la empresa y se lo llevaba. Aunque *Crash Bandicoot* se convirtió en todo un éxito para Sony en 1996 y Crash en un personaje muy popular, Kaz Hirai y el resto de Sony se negaron a reconocerlo como mascota, aunque tampoco habría sido el primer dibujo animado parlante que representara a Sony. En la época del primer E3, Sony acarició la idea de usar a un personaje llamado «Polygonman» como imagen de la empresa. Polygonman parecía una especie de personaje de *Los Simpson* hecho con cristales de colores. Después del E3, Sony se apresuró a dejarlo de lado y el equipo de

relaciones públicas de la compañía afirmaba que nunca había oído hablar del personaje.

> Si te fijas en la publicidad de Sony, verás que nunca se usó a ningún famoso ni a otros personajes para promocionarse. No teníamos la intención de que Polygonman se convirtiera en el personaje de un videojuego. Nunca llegaría a ser un Sonic o Mario. Se suponía que el personaje representaba a un genio de los videojuegos, una especie de presencia incorpórea que siempre desafiaba a los jugadores. Se suponía que representaba el desafío que suponen los videojuegos.
>
> Pero los japoneses se lo tomaron de forma mucho más literal, como si fuera un intento por nuestra parte de cambiar la imagen de Sony. Presentamos a Polygonman en el E3 y los japoneses se pusieron como locos.
>
> **Steve Race, ex director ejecutivo de Sony Computer Entertainment America**

El regreso de Mario

El lanzamiento estadounidense de la Nintendo 64 fue más impresionante que el japonés. Nintendo convirtió la distribución del producto en un evento para los medios e invitó a las televisiones para que grabaran cómo se cargaban los palés de consolas en un avión. Como llevaban más de un año esperando a que Nintendo anunciara su nueva consola de videojuegos, los medios lo vieron como una buena oportunidad y el acontecimiento terminó por aparecer en las noticias nacionales. Nintendo había anunciado que el lanzamiento de la consola tendría lugar el lunes 30 de septiembre, pero lo adelantó al 29. Al tener cubierto todo su inventario con las reservas, muchas tiendas empezaron a despachar las consolas el viernes 27, y las 500.000 que Nintendo había distribuido a Estados Unidos se vendieron antes de que acabara el fin de semana. Aunque la idea inicial era distribuir un número muy limitado de Nintendo 64 en Estados Unidos durante 1996, los ejecutivos de Nintendo reconocieron que el mercado había

respondido muy bien e intentaron encontrar la manera de vender más.

Para tener unidades disponibles en el candente mercado estadounidense, Nintendo usó consolas destinadas a los mercados japonés y europeo. Desviar las consolas japonesas no tuvo muchas consecuencias, ya que la demanda había decrecido a mediados de julio. Pero el hecho de que Nintendo redujera las pocas unidades destinadas a Europa sí que ofendió a diversos minoristas europeos y publicaciones especializadas.

En Estados Unidos, la demanda de N64 todavía era muy potente, pero allí también tuvieron el mismo problema que se había visto ya en el mercado japonés. Los peores pronósticos parecían llevar toda la razón. El formato en cartucho hizo que la nueva consola no contara con juegos suficientes, y muchos de los que salían eran caros o pequeños. *Super Mario 64* y *Pilotwings 64*, los primeros juegos de Nintendo 64, estaban desarrollados por el equipo de diseñadores de Shigeru Miyamoto y ambos recibieron muy buenas críticas. Pero a los siguientes juegos no les fue tan bien. *Cruis 'n USA*, un juego de recreativas de Williams publicado por Nintendo, tenía una tasa de imágenes por segundo muy baja que hacía que las animaciones del juego se resintieran mucho.

> Voy a ser muy directo. Los mejores juegos del mercado actual son juegos de Nintendo 64. Por otra parte, no sería sincero si dijera que Cruis 'n USA es tan bueno, pero no deja de ser un producto que vende. Creo que sería justo afirmar que sabemos que algunos juegos de N64 no son mejores que los de otras plataformas. Nuestro objetivo es intentar mantener la calidad en lo más alto. Esperamos conseguirlo muchas de las veces, pero siempre habrá ocasiones en las que no. Es como decirle a MGM: «Habéis hecho Lo que el viento se llevó. ¿Cómo es que el resto de vuestras películas no son igual de buenas?». Las cosas no funcionan así, es lo que hay.
>
> **Howard Lincoln**

También hubo alguna que otra decepción más. *Mortal Kombat Trilogy*, un juego que mucha gente pensó que solo saldría en Nintendo 64, se lanzó para otros sistemas. La versión para PlayStation era superior.

> Si las comparamos entre ellas, la versión para PlayStation hace que la de Nintendo 64 parezca un juego de SNES [Super NES]. Y también está el problema del sonido: los efectos de sonido digitalizados suenan fatal. De hecho, suenan tan amortiguados que es como si los jugadores hubieran colocado los altavoces detrás de una pared de cemento antes de empezar a jugar. La música es la típica de un juego que no está en CD, o sea, muy mala. Suena a lata, muy electrónica.
>
> *Mortal Kombat Trilogy* demuestra que Nintendo 64 no deja de ser un mortal más. Aunque su versión es mejor que la de PlayStation en lo que a tiempos de carga se refiere, tiene tres o cuatro segundos de retraso para cargar un nuevo personaje en el modo multijugador. En resumen, solo los adictos a *Mortal Kombat* que no tengan una PlayStation elegirán comprar una versión como esta.[4]

Cuando se les preguntaba por aquellos juegos, los ejecutivos de Nintendo solían afirmar en su defensa que los consumidores ya habían opinado con sus carteras: casi todos los juegos que salían para Nintendo 64 vendían millones de ejemplares. Las cifras de Nintendo eran ciertas: la empresa citaba los datos del TRST con una reverencia que rayaba lo religioso. Pero aquellos números no reflejaban toda la realidad. Millones de personas habían comprado el *hardware* de Nintendo 64 durante el primer año y solo tenían unos pocos juegos donde elegir. Todos los juegos de Nintendo 64 se habían convertido en superventas, pero las ventas se distribuían entre muy pocos juegos, mientras que Saturn y PlayStation dividían sus ventas entre una cantidad de juegos cinco veces mayor.

Nintendo puso a la venta grandes juegos durante los primeros tiempos de Nintendo 64. A lo largo del primer año que la consola estuvo en el mercado, la empresa lanzó algunos juegos dirigidos a un público generalista, como *WaveRace 64, Mario Kart 64, GoldenEye 007* o *Star Fox 64*. Pero el catálogo de la consola era caro y limitado. A finales de 1997, PlayStation y Saturn contaban con cientos de juegos y muchos de ellos se vendían por menos de 50 dólares. En comparación, había muchos menos juegos para N64, el precio de algunos llegaba hasta los 80 dólares y algunos rumores apuntaban a que los futuros juegos de empresas *third-party* podrían incluso

alcanzar los 100. Desde fuera de Nintendo se especulaba que el fabricante tenía que vender los juegos con pérdidas y subvencionar los costes del resto de compañías para mantener los precios bajos. Nintendo of America negó con rotundidad aquellas afirmaciones y el precio de los juegos nunca llegó a los 100 dólares. En 1998, bajó el coste de la fabricación de cartuchos y los de Nintendo 64 se establecieron en un precio unos 10 dólares superior a los juegos de PlayStation.

Nintendo pierde a Square

En aquella época crucial, Nintendo perdió a un socio *third-party* muy importante llamado Square Soft. Square Soft se especializaba en publicar juegos de rol (RPG), unos juegos de aventuras en los que los jugadores viajaban por mundos muy elaborados y tenían que conseguir experiencia y aprender técnicas de combate para cumplir una misión. Aunque Square Soft puso a la venta juegos muy prestigiosos, su joya de la corona era una saga llamada *Final Fantasy*, creada por Hironobu Sakaguchi, uno de los desarrolladores de videojuegos más prestigiosos del mundo.

Sakaguchi no empezó su carrera desarrollando juegos de rol. Después de unirse a Square Soft, fue autor de tres juegos de ordenador y luego se pasó a la Famicom para crear *Highway Star* (que se puso a la venta en Estados Unidos como *Rad Racer*), *King's Knight* y *World Runner*. A Sakaguchi no le emocionaban mucho aquellos juegos. Su jefe le pidió que desarrollara juegos en 3D porque al programador que trabajaba con él, que era un buen diseñador de Apple II llamado Nasir Gebelli, se le daba bien programar en 3D. Square vendió unas 500.000 unidades de *Highway Star* y *World Runner*, lo que dejó satisfechos a los jefes de Sakaguchi. Pero él ya se había aburrido de diseñar videojuegos.

Para intentar recuperar la ilusión en su trabajo, Sakaguchi decidió cambiar de género y trabajar en un videojuego que fuera más

interesante de escribir. Decidió crear un juego de rol y fue a presentar la idea a su jefe.

> La única persona a la que tenías que pedir permiso en aquella época era al presidente [de la empresa], y no es que entendiera mucho de videojuegos. Pero venderle la idea de un juego de rol no me resultó tan difícil. Solo fui a verle y le dije: «Quiero hacer un juego de rol».
>
> Y él respondió: «¿Son buenos? ¿Interesantes?». Le dije: «Sí, son divertidos». Y él dijo: «Pues vale».
>
> **Hironobu Sakaguchi, presidente de Square USA**

Como tenía planeado dejar de diseñar juegos después del lanzamiento de su primer juego de rol, Sakaguchi le puso el nombre *Final Fantasy*.

> El concepto básico estaba sacado de la mitología más clásica, la idea de que el agua y el fuego son los elementos en los que se sustenta nuestro planeta. Cogí esa idea y representé esos elementos con cristales, lo que básicamente se convirtió en el elemento central de Final Fantasy.
>
> Cogí una idea ya existente, la de que hay cuatro o cinco elementos básicos en el mundo, un concepto mitológico de lo más ortodoxo, y lo convertí en una historia original de fantasía.
>
> **Hironobu Sakaguchi**

Crear *Final Fantasy* se convirtió en una tarea mucho mayor y exigente que encargarse de *World Runner*, y aunque había desarrollado sus juegos anteriores con un equipo de tres personas, para el juego de rol necesitó un equipo de quince.

> Empecé escribiendo la historia y el mundo en el que se desarrolla el juego. Hice que los diseñadores gráficos lo ilustraran.
>
> Al principio el proceso fue muy diferente de lo que hacemos hoy en día. Ahora se escribe toda la historia y se trabaja a partir de ella.
>
> Cuando creamos Final Fantasy I teníamos una tecnología muy limitada, por lo que lo primero que tuve que hacer fue crear una versión muy básica del juego para poder probarla. Lo primero que teníamos que tener en cuenta era el

hardware, por lo que creamos los gráficos que iban a aparecer en pantalla y luego, basándonos en las limitaciones y características del hardware, adecuamos el tamaño del mundo que íbamos a utilizar y cuántas ubicaciones iba a tener.

Después de eso incorporé el resto de ideas y construí una historia basada en los elementos con los que podíamos trabajar. Fue como empezar la casa por el tejado.

Hironobu Sakaguchi

Final Fantasy se convirtió en un superventas y no en el canto de cisne que Sakaguchi pretendía que fuera. Tuvo tanto éxito entre el público japonés que Nintendo se encargó de su distribución en Estados Unidos y se forjó una relación irrompible entre la empresa y Square Soft.[2*] A principios de la década de 1990, mientras otras compañías se pasaban a Sega, Square Soft siguió en exclusiva con Nintendo y lanzó juegos como *Chrono Trigger* o *Secret of Mana*, aunque sus mayores éxitos fueron siempre los de la saga *Final Fantasy* de Sakaguchi. Square Soft se convirtió en uno de los socios más influyentes de Nintendo, relación que cubrieron publicaciones como *Businessweek*.

El público estadounidense nunca se interesó tanto por los juegos de rol como el japonés. A pesar de tener una legión leal de seguidores en Estados Unidos, las ventas no iban tan bien como esperaban los mandamases de la empresa y *Final Fantasy V* no vio la luz en Estados Unidos. Luego, en 1994, cuando la industria entraba en depresión, Square lanzó *Final Fantasy VI* para Super NES. (Como no había versiones estadounidenses de los tres juegos anteriores, el sexto juego se puso a la venta como *Final Fantasy III*). *Final Fantasy III* fue uno de los juegos más vendidos de 1994, pero los trabajadores de Square Soft no quedaron satisfechos.

Si se le echa un vistazo al juego y a los números que consiguió en Japón… allí fueron tres millones de copias. Solo teniendo en cuenta la población [de Estados Unidos], creíamos que vendería millones. Pero no, no le fue tan bien.

Hironobu Sakaguchi

El último juego de Square Soft para Super NES fue *Super Mario*

RPG, un juego que llevó las historias profundas y los combates por turnos que eran marca de la casa al universo Mario. Gracias a los buenos gráficos del juego y a que la base de aficionados a los juegos de rol crecía poco a poco, las ventas de *Super Mario RPG* superaron con creces las predicciones más bien conservadoras que había hecho Nintendo. Más tarde, mientras la empresa se preparaba para lanzar Nintendo 64, Square Soft anunció que cambiaba de socio. Como había hecho antes Namco, Square Soft iba a desarrollar juegos en exclusiva para PlayStation. Aquella separación fue muy amarga, tanto que, aunque Nintendo volvió a recuperar las relaciones con Namco en 1999, Yamauchi siguió negándose a trabajar con Square Soft. Cuando se le preguntó si Nintendo permitiría a Square Soft publicar juegos para la nueva consola llamada «Dolphin» que no se iba a poner a la venta hasta 2001, Minoru Arakawa respondió con tranquilidad: «Creo que todavía no es el momento de Square Soft».

Para Square Soft, la decisión de pasarse a Sony tuvo mucho que ver con razones estéticas. En una entrevista en 1997, Hironobu Sakaguchi explicó que el formato CD-ROM de Sony permitía más libertad artística. Su siguiente juego, que se puso a la venta con el título *Final Fantasy VII* tanto en Estados Unidos como en Japón, se convirtió en el juego más vendido de 1997 y uno de los primeros juegos de rol en conseguir un éxito rompedor en Estados Unidos.

Gracias a la potencia del procesador de 32 bits de PlayStation y la aparente capacidad ilimitada del CD-ROM, Sakaguchi pudo mejorar la calidad artística de sus juegos. Siempre había tenido buen ojo para las escenas de vídeo, el valor artístico y la profundidad de las historias, pero trabajar con CD-ROM dio a Sakaguchi la oportunidad de mejorar aquellas características de manera exponencial. *Final Fantasy VII* contaba con escenas de vídeo épicas y música sinfónica. En Japón se vendió con la marca Square Soft, pero en Estados Unidos lo comercializó Sony con un presupuesto abultadísimo. Nintendo siempre había conseguido publicar los juegos más vendidos del año en Estados Unidos, pero las increíbles animaciones de Sakaguchi y la gigantesca campaña de publicidad de Sony consiguieron que *Final Fantasy VII* se convirtiera en el juego más vendido de 1997 en todo el mundo. Sakaguchi respondió así una vez a la pregunta de si había

merecido la pena el dinero y tiempo invertidos en el juego: «Y tanto. Se vendieron más unidades en Estados Unidos que en Japón. Y seis millones en todo el mundo».

La violencia se convierte en el problema

En agosto de 1997, Nintendo puso a la venta *GoldenEye 007*, un juego desarrollado por Rare, Ltd., y basado en la película de James Bond *Goldeneye*. La gente no prestó mucha atención al título cuando se anunció que Nintendo iba a lanzar un juego basado en James Bond, y el interés decayó aún más cuando se supo que sería un juego de disparos en primera persona. Pero aunque el juego no triunfó demasiado en su lanzamiento, acabó convirtiéndose en un gran éxito. Los ordenadores personales eran la mejor plataforma para jugar a los juegos de disparos en primera persona, pero *GoldenEye 007* se convirtió en la vara de medir para el resto de títulos del género que salieron para consola.

Los miembros del equipo de Rare que diseñaron *GoldenEye 007* fueron muy meticulosos. Pidieron planos de los escenarios para asegurarse de que las versiones virtuales eran iguales a las de la película, llenaron el juego de música tipo Bond y crearon una historia con un parecido razonable a la del film.

Cuando el juego se encontraba en desarrollo, un diseñador preguntó a Ken Lobb, el ejecutivo de Nintendo a cargo de los juegos *second-party*, si le gustaría aparecer en él. A Lobb le gustó la idea de convertirse en una diana virtual y accedió. Tenía mucha curiosidad por ver qué aspecto tendría en el juego y se buscaba en todas las versiones sin terminar que Rare les enviaba para revisar. Como no era capaz de encontrarse después de recibir varias versiones, pensó que Rare había decidido no incluirlo. Pero después, en una versión casi final de *GoldenEye 007* que les llegó, el equipo de Lobb topó con un error y le pidieron ayuda.

> Me dijeron que lo habían grabado y me enseñaron el vídeo.

Era yo. Se habían grabado todos disparándome una y otra vez.

Ken Lobb, jefe de Tree House en Nintendo of America

GoldenEye 007 se lanzó sin mucho bombo en agosto, un mes que no se suele relacionar con los videojuegos superventas. Pero la popularidad del título creció poco a poco. A finales de 1997, Nintendo había vendido 1,1 millones de unidades. En 1999, el número creció hasta llegar a los cinco millones en todo el mundo.

Aquel fue un punto de inflexión en la historia de Nintendo. *GoldenEye 007* tenía una clasificación para mayores de trece años y, como cualquier otro juego de disparos en primera persona, en él había que recorrer escenarios en 3D y matar enemigos. Nintendo fue la última compañía de la industria de los juegos en renunciar a su imagen de empresa *disneyana*.

Una tormenta trágica

El 1 de octubre de 1997, un chico de dieciséis años llamado Luke Woodham de Pearl, Misisipi, usó un bate de béisbol y un cuchillo de carnicero para asesinar a su madre. Luego escondió un rifle debajo de su cazadora y lo llevó al instituto. Mató a tres estudiantes e hirió a varios más antes de que lo detuviera el director adjunto del instituto Joel Myrick, que cogió un arma de su coche y detuvo a Woodham a punta de pistola. «Señor Myrick, el mundo ha sido injusto conmigo», dijo Woodham al sorprendido responsable del instituto.

La mañana del 1 de diciembre, justo dos meses después de los acontecimientos de Pearl, un chico de catorce años llamado Michael Carneal de Paducah, Kentucky, llevó al instituto Heath una pistola del calibre 22 que le había robado a su vecino y, al entrar en el vestíbulo, se encontró con treinta y cinco alumnos que se reunían para rezar. Sin previo aviso, Carneal empezó a disparar a la multitud y, cuando paró para recargar, Ben Strong, el chico que dirigía las oraciones, consiguió

reducirlo. Hirió a ocho estudiantes y tres de ellos murieron.

El 24 de marzo de 1998, un chico de trece años llamado Mitchell Johnson y otro de once llamado Andrew Golden, ambos de Jonesboro, Arkansas, activaron la alarma de incendios de la escuela Westside y empezaron a disparar contra estudiantes y profesores desde una arboleda cercana.

Dos meses después, el 20 de mayo, un chico de quince años llamado Kip Kinkel de Springfield, Oregón, disparó a sus padres y puso trampas alrededor de los cuerpos después de que lo expulsaran del instituto Thurston. Al día siguiente fue al colegio con un fusil semiautomático del calibre 22 y disparó a veinticuatro estudiantes. Dos de ellos murieron. Cuando entre varios chicos consiguieron tirarlo al suelo e inmovilizarlo, Kinkel gritó: «¡Disparadme!».

Aquellos acontecimientos perturbaron a todo el país, pero por desgracia la violencia no terminó ahí. El 20 de abril de 1999, un chico de dieciocho años llamado Eric Harris y otro de diecisiete llamado Dylan Klebold de Littleton, Colorado, consiguieron entrar en el instituto Columbine con cuatro armas muy potentes y explosivos caseros y perpetraron una masacre que acabó con la vida de doce estudiantes y un profesor e hirieron a otros veintitrés estudiantes, para luego suicidarse. La indignación del país se convirtió en dolor y pánico cuando los medios de comunicación mostraron las imágenes de los muertos y los heridos. La gente intentó buscar sentido a lo ocurrido y las noticias sobre violencia escolar se convirtieron en un tema recurrente en los medios.

No se puso inmediatamente el punto de mira en los videojuegos como causa de los tiroteos de Pearl, Misisipi, y del de Paducah se dijo que lo había inspirado la película *Diario de un rebelde*. Mitchell Johnson y Andrew Golden, por otra parte, pasaron mucho tiempo jugando a juegos de disparos antes del asalto de 1998 en Jonesboro, y entre aquellos juegos se encontraba *GoldenEye 007*. Pero el caso más incriminatorio de todos fue el tiroteo de Littleton. «Los dos estaban "obsesionados" con el violento *Doom*, un juego interactivo en el que los jugadores tienen que conseguir la mayor cantidad de muertes al que jugaban todas las tardes», afirmó *Newsweek*.[5] Se decía que Harris había creado una versión especial de *Doom* basada en su

instituto.

Meses después, los medios informaron de que Klebold y Harris se habían grabado poco antes de salir para la matanza. En las cintas, Klebold y Harris hablaban sobre sus planes y los relacionaban con *Doom*.

> Dylan Klebold está sentado en un sofá oscuro con un mondadientes en la boca. Eric Harris ajusta la cámara a poca distancia y luego se sienta con una botella de Jack Daniels y una escopeta recortada en su regazo. Llama al arma *Arlene*, como su personaje favorito de los sangrientos videojuegos *Doom* y los libros que le gustan tanto.[6]
>
> «Esperamos matar a unos 250 de vosotros», dice Klebold. Cree que serán «los quince minutos más tensos de mi vida, después de colocar las bombas y esperando para empezar a disparar en el instituto. Los segundos parecerán horas. No puedo esperar. Voy a estar como un flan».
>
> «Se va a parecer al puto *Doom* —dice Harris—. Tic, tic, tic, tic… ¡Ja! Joder, la escopeta es clavadita a la de *Doom*.»[7]

Los legisladores estatales de Oregón, Arkansas, Florida y otros estados propusieron ilegalizar ciertos juegos de recreativas y se alzaron grupos activistas en contra de la violencia en los medios. En Washington D. C., el senador Sam Brownback (republicano de Kansas) llevaba un tiempo intentando promover unas vistas que investigaran la venta de violencia a los niños. Los acontecimientos de Columbine precipitaron la convocatoria y las vistas empezaron el 4 de mayo de 1999, solo dos semanas después.

> Las vistas habían cambiado de fecha al menos dos veces. Las teníamos programadas para antes, pero una vez no pudo acudir un testigo experto y otra tuvimos algunos inconvenientes, por lo que aquella era la tercera vez.
>
> **Sam Brownback, republicano de Kansas en el Senado de Estados Unidos**

A tenor de los últimos acontecimientos, era de esperar que la vista tuviera un tono mucho más serio e intenso que las anteriores. A las sesiones de Joseph Lieberman de 1993 habían acudido pocos senadores, pero a estas acudieron catorce. John McCain y Orrin Hatch,

que se presentarían a las primarias presidenciales en el 2000, prestaron declaración.[3*] El reverendo Charles J. Chaput, arzobispo de Denver, Colorado, participó en la vista, al igual que Jack Valenti, presidente de la Motion Picture Association of America, y Doug Lowenstein de la Asociación de Software Interactivo Digital.

Las vistas, que se centraron más en las películas que en los videojuegos de consolas y de ordenador, empezaron con las declaraciones de cada senador. El senador Brownback empezó hablando sobre la relación entre el tiroteo de Paducah y la película *Diario de un rebelde*, para luego centrarse en los videojuegos.

> La violencia de los videojuegos es, en cierto modo, más inquietante. Un jugador no solo es testigo de esa violencia, sino que participa activamente en ella. Además, el objetivo de juegos como Postal, Kingpin, Duke Nuke 'Em, Guilty Gear y otros es matar tantos personajes como sea posible. Cuantos más mates, más alta será tu puntuación.[8] [4*]
>
> **Senador Sam Brownback**

El senador Kay Bailey Hutchinson (republicano de Tejas) realizó una de las declaraciones iniciales más acusatorias.

> Creo que tenemos que encontrar la relación entre la violencia en el arte y la violencia en nuestra cultura. Los videojuegos modernos son peores y más realistas que nunca. Un niño de ocho años puede entrar en el ciberespacio, asumir una nueva identidad virtual y cometer actos de violencia terribles y brutales. Con solo pulsar un botón, nuestros niños pueden torturar víctimas, arrancarles el corazón o la espina dorsal y luego restregarles esos restos sanguinolentos por la cara.
>
> Las estadísticas de violencia en televisión son asombrosas. En Estados Unidos, un niño ve una media de 100.000 actos de violencia y 8.000 asesinatos en televisión antes de terminar la escuela primaria, pero si además juega a videojuegos, ese número se multiplica y es él quien controla la violencia. Aprieta el gatillo, le gusta, se divierte e incrementa su puntuación. ¿Qué clase de mensaje es ese?
>
> Uno de nuestros testigos de hoy ha afirmado que los videojuegos emplean deliberadamente las mismas técnicas psicológicas de insensibilización con las que se enseña a matar a los soldados en combate. La diferencia, según él, es

> que la violencia en los videojuegos se asocia con recompensas y placer y no se modera mediante el respeto a la autoridad ni el rechazo a la guerra.[9]
>
> **Kay Bailey Hutchinson, republicano de Tejas del Senado de Estados Unidos**

Era inevitable que las vistas hicieran referencia a la tragedia del instituto Columbine una y otra vez, lo que dio la impresión de que los senadores culpaban a los videojuegos y películas violentos de aquellos asesinatos. Pero en las entrevistas, los senadores eran más cuidadosos a la hora de asignar la culpa: «No creo que sea algo que se pueda cuantificar. Sabemos y tenemos estudios que muestran que existe correlación entre jugar a videojuegos violentos y tener una conducta violenta, y esa correlación es mayor que la que existe entre fumar y padecer cáncer de pulmón. Es decir, la correlación existe, pero no sé si se podría aplicar directamente al caso de Columbine», afirmó el senador Brownback en una entrevista después de la vista.

Slade Gorton, el republicano del estado de Washington que pidió ayuda a Nintendo para salvar los Mariners, también participó en las sesiones. A pesar de que realizó terribles acusaciones contra los ejecutivos de los conglomerados de entretenimiento que habían rechazado intervenir en las vistas, también salió en defensa de Nintendo.

> El coronel Grossman afirmó ayer en *Meet the Press* que Nintendo vendía un juego, o que tenía un contrato con el ejército para vender un juego con la finalidad de mejorar la puntería y que también iba dirigido a niños. Nintendo me ha informado que ni en la actualidad ni en ningún momento ha firmado ningún contrato con el ejército ni con ninguna fuerza armada en absoluto, y creo que esa respuesta merece quedar registrada.[10]
>
> **Slade Gorton, republicano de Washington en el Senado de Estados Unidos**

Después de que los senadores realizaran sus declaraciones iniciales, llegó el turno del primero de dos grupos. Ese grupo lo formaban el arzobispo Chaput, Jack Valenti de la MPAA y el doctor William Bennett, ex secretario de educación y encargado de la lucha

antidroga durante la administración Bush.

«Hace justo una semana, enterré al tercero de los cuatro jóvenes católicos que mataron a tiros en el instituto Columbine —empezó diciendo el arzobispo—. Hubo más de mil personas presentes en cada uno de los funerales». Saltaba a la vista que el arzobispo no estaba nada familiarizado con los videojuegos e incluso nombró la película *Matrix* en su corta declaración. Dijo a los senadores que se centraran en las causas, no en los síntomas, de la violencia en la cultura.

> Las raíces de la violencia en nuestra cultura van mucho más allá de las malas letras de una canción de rock o los guiones crueles de una película. Ha quedado claro que los asesinatos de Columbine ya estaban planeados mucho antes de que se estrenara Matrix, pero el sentido común nos dice que la violencia de nuestra música, nuestros videojuegos, nuestras películas y nuestra televisión tiene que tener alguna consecuencia. Va directa al corazón de nuestros hijos y fructifica de formas que no podemos prever hasta que ocurren casos como el de Littleton.[11]
>
> **Reverendo Charles J. Chaput, arzobispo de Denver, Colorado**

Jack Valenti, el siguiente orador, empleó un tono de predicador en su intervención.

> Hay tres pilares fundamentales, solo tres, en los que se sustenta la conducta de un niño: el hogar, la iglesia y la escuela. Son las madres, los padres, los sacerdotes, los pastores, los rabinos, los profesores y los directores los que calan en el corazón y la mente de un niño y los que tienen que preocuparse de proporcionarles un escudo moral impenetrable contra las lisonjas de sus compañeros, las miserables tentaciones de la calle, las bandas exclusivistas y la influencia devastadora de las imágenes, ya sean visuales u orales.[12]
>
> **Jack Valenti, presidente y director ejecutivo de la Motion Picture Association of America**
>
> … en su ausencia, no existe abolición de derechos constitucionales, ni orden ejecutiva presidencial, ni barbas mesadas y feroces defensas, ni leyes del Congreso que puedan evitar la mala conducta de ese niño, ni descubrir la

> que, en mi opinión, es la verdadera razón de su desviación moral.
>
> Soy consciente de que el dedo acusador apunta al cine. Y lo acepto. El último año, en Estados Unidos se produjeron más de 550 películas. Y déjenme decirles una cosa: cuando se hacen tantas películas, alguna de ellas va a ser una producción turbia.[13]
>
> **Jack Valenti**

El doctor William Bennett, ex encargado de la lucha antidroga, ex secretario de educación, autor del libro *El libro de las virtudes* y codirector de Empower America, fue el último interlocutor del grupo y se presentó en la vista con un aire de autoridad. Bennett llevó la discusión al territorio filosófico y pidió responsabilidad social a los estudios de cine y las empresas de entretenimiento. Después del discurso se abrió un debate, buena parte del cual se centró en Valenti. El senador Brownback recordó el comentario sobre «producciones turbias» que había hecho Valenti y le pidió que pusiera ejemplos. Valenti se negó a hacerlo. Brownback respondió que las declaraciones de Valenti añadirían una «fuerza extraordinaria» a las peticiones de responsabilidad. «Se lo pido por favor, por favor de verdad. Nuestro país necesita que su voz lo denuncie y sea más específico. Tenemos un problema muy grave. Lo necesitamos de verdad».[14]

Por mucha pasión que hubiera en las palabras del senador Brownback, Valenti, como director ejecutivo de la Motion Picture Association of America, no estaba en posición de nombrar las películas que no aprobaba a título personal. El senador Brownback siguió preguntándole y Valenti respondió que la tasa de criminalidad entre los menores de dieciocho años descendía sin pausa desde 1994: «El año pasado, se arrestó por delitos violentos a cuatro centésimas partes de un uno por ciento de toda la población joven menor de dieciocho años. Detenidos, no condenados. Eso quiere decir que un 99,59 por ciento de la población joven de este país no ha cometido crímenes violentos».[15]

Después de un debate muy acalorado, el senador Brownback dio el paso a las declaraciones del segundo grupo, en el que se encontraba el teniente coronel (retirado) Dave Grossman, que había sido ranger del

Ejército de Estados Unidos y profesor de Psicología en West Point y en aquel momento daba clases en la Universidad de Arkansas, además de trabajar como asesor para distintos cuerpos policiales y otras organizaciones. También formaban parte del grupo Daphne White, directora ejecutiva de un grupo de apoyo a padres llamado Lion & Lamb Project, Douglas Lowenstein, presidente de la Asociación de Software Interactivo Digital, y el doctor Henry Jenkins del Media Lab del MIT.

El coronel Grossman, que se había convertido en un imán para el debate sobre los efectos de la violencia en los videojuegos, fue muy sincero y directo. En su declaración, habló sobre cómo el ejército había utilizado simuladores de entrenamiento para enseñar a los soldados a disparar sus armas en combate.

> Hay una diferencia grande, muy grande, entre ser un ciudadano estadounidense responsable y ser capaz de quitarle la vida a otro ser humano. Tiene que haber una diferencia, un hueco entre ambos. En la Segunda Guerra Mundial enseñábamos a disparar a los soldados con dianas. Y lucharon bien, con valentía. Pero nos dimos cuenta de que, una vez en el campo de batalla, el entrenamiento fallaba porque no veían dianas. No eran capaces de poner en práctica lo que habían aprendido en el entrenamiento.
>
> Desde la Segunda Guerra Mundial hemos introducido todo tipo de simuladores. Los primeros de ellos tenían a seres humanos de cartón que aparecían de repente delante de los soldados, y gracias a ellos aprendían a disparar y también a hacerlo por instinto. Cuando de pronto aparecía un ser humano real ante ellos, podían poner en práctica lo que habían aprendido con el simulador.
>
> Hoy en día usamos simuladores más avanzados. Las fuerzas de seguridad emplean un simulador que consiste en una pantalla de televisión grande en la que se muestran seres humanos y hacia la que hay que disparar con un arma idéntica a la que podría encontrarse en los salones recreativos actuales. Pero la de los salones recreativos no tiene puesto el seguro.[16]
>
> **Teniente coronel (retirado) Dave Grossman**

En respuesta a la carta de Nintendo que leyó el senador Gorton, el coronel Grossman afirmó: «El ejército tiene un dispositivo, cuando

quiera le traigo fotos. La última vez que entrené con ese cacharro, tenía una etiqueta que decía “Nintendo” ».[17] [5*]

> Lo que tiene que preguntarse la industria es cómo puede ser capaz de vender un dispositivo al ejército, sea quien sea la empresa responsable, y luego dar media vuelta, vender el mismo a los niños y decir que es inofensivo.
>
> Doom está a la venta y también lo ha licenciado el Cuerpo de Marines de Estados Unidos, que lo emplea como un excelente dispositivo de entrenamiento táctico. ¿Cómo es posible que se venda indiscriminadamente el mismo producto a los niños por internet y también lo use el Cuerpo de Marines?[18]
>
> **Teniente coronel (retirado) Dave Grossman**

Luego Grossman pasó a mencionar el valor formativo de los simuladores de vuelo y llamó «simuladores de asesinato en masa» a los videojuegos violentos.[19]

> Estamos hablando de un nuevo videojuego nacional. Los niños dedican tiempo a conseguir las mejores puntuaciones en un videojuego nacional. Aquel que consiga la mayor puntuación de este juego, en lugar de poner sus tres iniciales en la máquina recreativa, consigue que su foto aparezca en la revista Time y en todas las televisiones del país. Predije hace casi un año que habría bombas en el próximo tiroteo de instituto. ¿Cómo es posible que pudiéramos llegar a esa conclusión?
>
> Bueno, pues porque si se quiere llegar a las fases avanzadas de un videojuego a base de acumular tantas muertes, hay que usar instrumentos de destrucción masiva. Y eso es algo que está presente en los niveles más altos de todos los videojuegos. Somos nosotros los que dictamos las acciones de nuestros hijos; ellos solo leen un guion.[20]
>
> **Teniente coronel (retirado) Dave Grossman**

Al final de su intervención, el coronel Grossman afirmó que la «disposición de los niños para cometer» crímenes no paraba de aumentar. Resaltó que desde 1957, la tasa de ataques con violencia en Estados Unidos se había «multiplicado por siete».[21] Luego presentó estadísticas de otros países.

Grossman promulgaba que los videojuegos deberían clasificarse

como simuladores de armas y, como tales, juzgarse bajo la segunda enmienda en lugar de bajo la primera. «Y, por tanto —afirmó—, deberían regularse igual que se regulan las armas. Darle un arma a un niño es un delito. Del mismo modo, todo aquel que les permita un acceso libre a estos dispositivos es un criminal».[22]

> Solo pedimos tres cosas, senador: educación, legislación y litigio. Hay que educar a los padres de Estados Unidos con un programa a nivel nacional que les haga llegar las opiniones de la AMA [Asociación Médica Americana], la APA [Asociación Psicológica Americana] y el Director General de Salud Pública sobre la relación entre la violencia en los medios y sus hijos.
>
> Legislación: estos dispositivos que ven anunciados por ahí son dispositivos de entrenamiento para los cuerpos de seguridad que tienen que legislarse. Y ni de lejos se trata de un asunto relativo a la primera enmienda.
>
> Y, por último, litigio: les traigo tres anuncios de la industria de los videojuegos. El primero es de un joystick en una revista para niños. Cuando aprietas el gatillo, tiene retroceso como una pistola de verdad. El anuncio reza: «Los psicólogos dicen que cuando se mata a alguien es importante sentir algo».[23]
>
> **Teniente coronel (retirado) Dave Grossman**

> No se olvide del caso de Paducah, senador. Será las batallas de Lexington y Concord en la guerra cultural. Será el disparo que se oiga en todo el mundo, cuando por fin exijamos responsabilidades a estos individuos por inyectar ese veneno en las vidas de nuestros hijos.[24] [6*]
>
> **Teniente coronel (retirado) Dave Grossman**

Después del incendiario discurso del coronel Grossman, lo que quedaba del proceso pareció comedido en comparación. Daphne White, directora del Lion & Lamb Project, hizo hincapié en las preocupaciones del senador Joseph Lieberman de que se comercializaran para niños unos juegos que la Entertainment Software Rating Board había clasificado como «M», es decir, para mayores de diecisiete años. Uno de sus argumentos más convincentes fue que era absurdo dar a un juego con contenido violento o sexual una clasificación «M» y luego fabricar juguetes basados en ellos.

> Aquí tengo una figura de acción de Duke Nukem [sic]. Sacada del juego en sí. Uno de los juegos a los que me refiero incluso se titula Time to Kill («Hora de matar»). Y aquí [en la figura de acción] dice: Precaución. Riesgo de asfixia. Contiene partes pequeñas. No recomendado para niños menores de tres años.[25]
>
> **Daphne White, directora ejecutiva de Lion & Lamb Project**

A pesar de que utilizó un registro muy dramático y llegó a comparar la regulación de los videojuegos con la del alcohol o el tabaco, White solo pedía que se impusiera estrictamente el sistema de clasificación en los puntos de venta.

El siguiente miembro del grupo fue Douglas Lowenstein que, como director de la Asociación de Software Interactivo Digital (IDSA), tenía el desafortunado papel de representar a las empresas de videojuegos para consolas y ordenador durante el proceso. Y sin duda era una tarea desagradable, ya que, como reconoció sin ambages el senador Brownback, uno de los propósitos de aquellas sesiones era humillar a los ejecutivos de las empresas de entretenimiento, igual que se había hecho en otras ocasiones con los de las tabaqueras. Pero Brownback se llevó una decepción, ya que todos los ejecutivos que invitó a la vista del Senado rechazaron la oferta.

Lowenstein comenzó su testimonio sacando a colación cifras de la IDSA que demostraban que un 70 por ciento de los jugadores de PC y un 60 de los de consolas eran mayores de dieciocho años. Luego citó estadísticas del Entertainment Software Rating Board que señalaban que la mayoría de los juegos no eran violentos. Y luego, como tercer mito a derribar, mencionó la falta de investigación específica que demostrara los efectos negativos de los videojuegos. Después de atacar aquellas tres afirmaciones tan comunes, Lowenstein pasó a presentar planes concretos para ayudar a la industria del videojuego a evitar la violencia en el futuro.

> Lo primero que hay que hacer es tomar medidas para publicitar y aumentar la visibilidad de las clasificaciones del ESRB (Entertainment Software Rating Board), para que los padres sean más conscientes de ellas y animar a su uso.

Lo segundo es encontrar la manera de que los minoristas puedan imponer esas clasificaciones. Aunque nuestra industria pueda clasificar los productos, no tenemos la capacidad de imponer medidas a los vendedores sobre cómo usar dichas clasificaciones. Pero nuestro objetivo siempre ha sido trabajar con ellos para crear sistemas que, directa o indirectamente, limiten la capacidad de las personas menores de diecisiete años para comprar videojuegos para adultos.

Tercero, vamos a revisar nuestro código de conducta publicitario con objeto de estudiar qué medidas pueden tomarse para moderar la promoción de los anuncios violentos.[26]

Douglas Lowenstein, presidente de la Asociación de Software Interactivo Digital

El último miembro del grupo fue el doctor Henry Jenkins, director del programa de Ciencias Comparativas de la Información en el MIT. Jenkins, que había dedicado años al estudio de la cultura popular, describió varias teorías que había formulado sobre el papel de los videojuegos en la cultura popular juvenil masculina. «En lugar de ser víctimas de los videojuegos —dijo el profesor Jenkins a los senadores —, Eric Harris y Dylan Klebold tenían una relación muy compleja con diversas manifestaciones de la cultura popular». Jenkins afirmó que a Klebold y Harris «les atraían las imágenes oscuras y brutales, que incorporaban a sus demonios interiores». Abogó por una «conversación nacional» sobre la cultura popular, pero sugirió que tal conversación no debería tener lugar hasta que se hubiera sosegado el «ambiente de histeria moral».[27]

Tenemos miedo de nuestros hijos. Tenemos miedo de su relación con los medios digitales, y de pronto no podemos obviar ni a unos ni a otros. Son factores que pueden afectar a las normas que resulten de estos debates, pero no deberían.

Prohibir las gabardinas negras[7*] y abolir los videojuegos no nos lleva a ninguna parte. Solo son símbolos de la ira y la alienación adolescente, no sus causas. Y lo que necesitamos es afrontar las causas.[28]

Doctor Henry Jenkins, director de Ciencias de la Información en el Instituto Tecnológico de Massachusetts

A lo largo de las vistas, el senador Brownback usó *Postal* como

ejemplo de videojuego irresponsable. Después del testimonio del doctor Jenkins, Brownback preguntó a Lowenstein sobre el juego y se sorprendió al descubrir que no se había vendido bien y que su desarrolladora había cerrado. Aun después de enterarse, Brownback siguió intentando arrinconar a Lowenstein con preguntas sobre la disponibilidad que tenían los niños de los juegos para adultos en internet y si era verdad o no que el Cuerpo de Marines había licenciado *Doom*. Lowenstein ofreció su ayuda al senador para ayudarle a buscar esa información, pero no estaba preparado para responder a sus preguntas sobre esos temas. id Software, la desarrolladora de *Doom*, no era miembro de la IDSA y, aunque Lowenstein aseguró que había leído artículos que hablaban sobre una versión de *Doom* para el Cuerpo de Marines, aseguró que no sabía nada de primera mano. Lowenstein también se ofreció a ayudar al senador Brownback en su investigación sobre las campañas de márketing de empresas concretas.

El último grupo que intervino en las sesiones lo formaban dos profesores universitarios que hablaron sobre los resultados de una investigación sobre los efectos de la violencia en los medios. El primero de ellos, el doctor L. Rowell Huesmann, profesor de Psicología y Comunicaciones en la Universidad de Michigan, se refirió a las exhaustivas investigaciones sobre hábitos de consumo de medios de comunicación y extrapoló varios de sus resultados a los videojuegos. La segunda, la doctora Diane Levine, profesora de educación del Wheelock College de Boston, expuso los esfuerzos de márketing cruzado entre los estudios de televisión y las empresas jugueteras.

A decir verdad, aunque fueron mucho más dramáticas, las vistas del senador Brownback de 1999 no tuvieron tanto impacto en la industria de los videojuegos como las que había convocado el senador Lieberman en 1993. Quizá se debiera a la relativa sofisticación que Lowenstein y la IDSA habían introducido en la industria. Bajo la dirección de Lowenstein, la industria consiguió presentar un frente unido y se mostró mucho más dispuesta a cooperar.

> No se consiguió mucho con las vistas. Fue un buen debate, eso sí, pero no vi que tuviera grandes consecuencias.

> Obligamos a la Comisión Federal de Comercio a analizar si las empresas de entretenimiento estaban dirigiendo productos violentos a los niños. Y creo que el presidente presionó en cierta medida a la industria del cine para que se preocupara de quiénes accedían a sus películas para adultos y violentas, pero diría que eso es todo lo que se consiguió.
>
> **Senador Sam Brownback**

[1*] Los puristas se quejaron de que las máquinas clásicas, entre las que se encontraban *Donkey Kong, Moon Patrol, Gorf, Popeye* o *Robotron 2084*, no estaban en sus muebles originales y se habían colocado en unos de roble parecidos.

[2*] Más adelante, Square lanzó *Final Fantasy IV* como *Final Fantasy II* para SNES en Estados Unidos.

[3*] Irónicamente, Joseph Lieberman, que también tuvo un papel importante en las vistas, llegó más lejos que Hatch y McCain en las elecciones del año 2000. Al Gore, que terminaría obteniendo la candidatura demócrata, nombró a Lieberman candidato a vicepresidente.

[4*] Esta declaración y las siguientes se han tomado directamente de las transcripciones del Senado.

[5*] Más adelante se confirmó que Nintendo nunca había firmado un contrato para desarrollar simuladores para el ejército.

[6*] Es posible que el coronel Grossman no solo se refiriera al caso de Carneal, sino también a una demanda que afirmaba que los fabricantes de videojuegos, la industria del cine y otros grupos de entretenimiento eran responsables parciales del tiroteo. El caso se desestimó, pero sigue abierto a recurso.

[7*] Klebold y Harris se reunían con un grupo de estudiantes del instituto Columbine que se hacía llamar la «Mafia de las Gabardinas».

---

[1] Rowling, J. K., *Harry Potter y el cáliz de fuego* (Salamandra, 2001), p. 29

[2] Vista sobre «Vender violencia a los niños», Senado de EE.UU. Comisión sobre Comercio, Ciencia y Transporte, 4 de mayo de 1999, p. 117.

[3] Harrison, George, «First to Market Is Good, but Not Always

Best», *Brandweek* (4 de diciembre de 1995): 16.

[4] Gerstmann, Jeff, «Mortal Kombat Trilogy: Full Review», *GameSpot VG*[online], publicado el 31 de octubre de 1996, actualizado el 3 de diciembre de 1996.

[5] Bai, Matt, «Anatomy of a Massacre», *Newsweek* (3 de mayo de 1999): 26.

[6] Gibbs, Nancy, y Timothy Roche, «The Columbine Tapes», *Time*[online], 20 de diciembre de 1999.

[7] *Ibid.*

[8] Vista sobre «Vender violencia a los niños», p. 5.

[9] *Ibid*., pp. 13-14.

[10] *Ibid*., p. 37.

[11] *Ibid*., p. 67.

[12] *Ibid*., p. 71.

[13] *Ibid*., p. 72.

[14] *Ibid*., p. 87

[15] *Ibid*., p. 91.

[16] *Ibid*., pp. 113-114.

[17] *Ibid*., p. 114.

[18] *Ibid*., p. 114.

[19] *Ibid*., p. 115.

[20] *Ibid*., pp. 115-116.

[21] *Ibid*., pp. 116-117.

[22] *Ibid*., p. 120.

[23] *Ibid*., pp. 121-122.

[24] *Ibid*., p. 122.

[25] *Ibid*., p. 126.

[26] *Ibid*., p. 136.

[27] *Ibid*., pp. 140-144.

[28] *Ibid*., p. 143.



El ciclo continúa

Se dice que al ir contra Sony me motivaba la venganza, y es muy posible que así fuera.

Bernard «Bernie» Stolar, ex director ejecutivo de Sega of America

El sistema de entretenimiento PlayStation 2 no es el futuro de los videojuegos, es el futuro del entretenimiento y punto.

Kazuo «Kaz» Hirai, presidente y jefe de operaciones de Sony Computer Entertainment America

[Sony Computer Entertainment America] también afirma que ellos no son el futuro de los videojuegos, sino del entretenimiento. Pues hala, bien por ellos. Nosotros sí que somos el futuro de los videojuegos.

Peter Moore, presidente y director ejecutivo de Sega of America

El eclipse de Saturn

> Creo que Saturn perjudicaba a la empresa en vez de ayudarla. Era una batalla que no íbamos a ganar.
>
> **Bernie Stolar**

Como había predicho el vicepresidente ejecutivo de ventas y márketing de Nintendo, Peter Main, gran parte del éxito de Nintendo 64 (N64) fue a costa de Sega. Cuando se lanzó la N64, las ventas de Sega en 32 bits, que ya eran bajas, descendieron a la mitad. En agosto de 1997, Nintendo controlaba un 40 por ciento del mercado de las consolas de nueva generación y Sony un 47 por ciento, lo que dejaba a Sega con un escaso 12 por ciento. Las rebajas de precio y los juegos de renombre no ayudaron a mejorar la situación.

Bernie Stolar, ex vicepresidente de empresas *third-party* de Sony, fue presidente y director ejecutivo de Sega durante los últimos días de Saturn. Bajo su liderazgo, Sega dejó de publicitar Saturn en televisión. Y luego, el 14 de marzo de 1998, Sega anunció que iba a lanzar los tres últimos juegos para la consola en Estados Unidos: *The House of the Dead, Shining Force III* y *Burning Rangers*. Después del lanzamiento de aquellos juegos, Sega of America dio por concluido el sistema.

> Intentamos dejarla de lado de la manera que menos afectara al consumidor. Sabíamos que ellos eran nuestros jueces y necesitábamos tenerlos de nuestra parte para lo siguiente que hiciéramos como empresa. Por eso lo hicimos despacio, quizá demasiado despacio para mi gusto, pero así lo hicimos. Y creo que afectó lo mínimo posible a los consumidores.
>
> **Bernie Stolar**

Los daños ocasionados por el fracaso de Saturn fueron considerables. Cuando renunció a ella, la empresa ya había vendido dos millones de consolas en Estados Unidos. Por comparar, Sony había distribuido 10,75 millones de PlayStation en Norteamérica.[1*] Sega tuvo que hacer frente a 450 millones de dólares en pérdidas (una

bajada en ventas del 21 por ciento) en 1998. El golpe fue devastador, pero Sega aún tardó mucho en retirarse del mercado. Saturn permaneció activa en Europa y Japón durante más tiempo que en Estados Unidos. Mientras tanto, Sega of America lanzó varios juegos para ordenadores personales. Empezaron a correr rumores de que Sega daba los últimos retoques al diseño de un nuevo sistema incluso antes de que los últimos juegos de Saturn llegaran a las tiendas. Había quienes afirmaban que estaban desarrollando dos sistemas a la vez, uno en Estados Unidos y otro en Japón. No se sabe si era cierto, pero de serlo, Sega terminó por fabricar el sistema que se desarrolló en Japón.

La propia empresa alimentó los rumores, que no cesaron. El primer nombre que recibió aquel sistema fue «Dural», en referencia a una luchadora metálica de la saga *Virtua Fighter*, y luego «Katana», como la espada japonesa. Se suponía que aquel nuevo sistema de Sega contaba con un procesador de 128 bits, un chip gráfico en tres dimensiones de 3Dfx y un sistema operativo Windows CE. También se rumoreaba que tenía un módem y que ejecutaría juegos en DVD (*Digital Versatile Disc*) en lugar de en CD-ROM.

El 21 de mayo de 1998, Sega acabó con todas aquellas especulaciones y anunció «Dreamcast», el nombre oficial de aquella nueva consola de 128 bits que se iba a poner a la venta en Japón el 27 de noviembre. La mayor parte de los rumores se demostraron bastante certeros. La versión final de Dreamcast tenía una CPU Hitachi SH4 y un chip gráfico NEC/VideoLogic Power VR 3D. En las especificaciones originales figuraba un chip de 3Dfx, pero Sega lo cambió en el último momento. El diseño final de Dreamcast tenía un chip estéreo de Yamaha y dos sistemas operativos, uno de Sega y otro de Microsoft. En lugar de CD-ROM utilizaba una tecnología llamada GD-ROM, unos CD patentados de doble densidad en los que se podía almacenar más de un gigabyte de información. Pero lo más curioso es que la consola también contaba con un módem extraíble de 56K que permitiría actualizarlo si Sega decidía dar soporte para banda ancha. Según los responsables de Sega, el juego *online* se iba a convertir en uno de los elementos esenciales de la estrategia de Dreamcast.

En la central de Sega en Tokio, el nuevo director ejecutivo

Shoichiro Irimajiri esperaba que Dreamcast volviera a colocar a Sega a la vanguardia de la industria de los videojuegos. Irimajiri había sido ejecutivo de Honda y era un líder enérgico y ambicioso, pero antes de que pudiera lanzar su nuevo sistema en Japón, Sony le robó el protagonismo. El 2 de marzo de 1999, Sony dio una rueda de prensa en un teatro enorme de Tokio para anunciar los detalles de la «PlayStation de nueva generación», que prometió que pondría a la venta en el año 2000.

Norio Ohga, presidente saliente de la junta de Sony, protagonizó un fascinante espectáculo de politiqueo interno e inició la rueda de prensa hablando de los distintos éxitos que había alcanzado PlayStation. Luego Ohga hizo una afirmación que iba dirigida a Nobuyuki Idei, que era presidente y codirector ejecutivo de Sony Electronics y el primer candidato a ser el próximo presidente de la junta. «Recuerdo el momento en el que Ken Kutaragi propuso la PlayStation. Yo fui el único de la junta que apoyó la idea».

PlayStation, que para muchos ejecutivos de Sony había sido poco más que un proyecto secundario, se había convertido en el mayor éxito de la empresa en la década de los noventa. Había vendido más de 50 millones de unidades en todo el mundo y supuso un 40 por ciento de los beneficios de Sony Electronics.

Para calmar un poco el ambiente, Idei comenzó su discurso con las siguientes palabras: «Siempre creí en PlayStation». Y luego: «Y también creo que esto [el sistema PlayStation de nueva generación] es algo que será mucho más que una simple máquina de videojuegos».

El presidente de Sony Computer Entertainment, Teruhisa Tokunaga, habló luego sobre el acuerdo de fabricación que Sony había establecido con Toshiba. Juntos iban a invertir 20.000 millones de yenes (unos 160 millones de dólares, ya que el yen estaba muy débil con respecto al dólar) en el proyecto. Al final de su discurso, Tokunaga describió el ritmo creciente de las ventas de PlayStation. La empresa tardó unos dos años en distribuir los primeros 10 millones de consolas. Los siguientes 10 millones se distribuyeron en tan solo nueve meses, y otros 10 en los seis meses siguientes. Según Tokunaga, Sony había pasado de los 40 a los 50 millones de consolas distribuidas en tan solo cuatro meses.

El último orador del día fue Ken Kutaragi, el ingeniero de Sony Computer Entertainment que se había convertido en ejecutivo y que diseñó la primera PlayStation. De sus palabras sobre las especificaciones de la nueva consola se deducía, sin lugar a dudas, que Sony había creado una versión adelgazada de un superordenador. La Dreamcast de Sega era capaz de renderizar tres millones de polígonos por segundo, casi 10 veces más que la primera PlayStation. Parecía una cifra impresionante hasta que Kutaragi reveló que su máquina de nueva generación era capaz de renderizar 60 millones de polígonos en crudo por segundo. Pero también advirtió que la cantidad se reducía al añadir efectos como *fogging, shading* o superficies curvadas. Aun con ellos, la consola era capaz de renderizar más de 16 millones de polígonos por segundo.

El principal responsable del increíble rendimiento de la consola era un nuevo procesador que Kutaragi llamó el «Emotion Engine». Aquel procesador era el resultado de una forma de pensar muy original. La industria informática siempre había seguido una máxima llamada la Ley de Moore, en honor al ejecutivo de Intel Gordon Moore. Según la Ley de Moore, el típico fabricante de tecnología punta es capaz de duplicar la velocidad de su procesador más potente cada dieciocho meses. En general, el resultado era que las empresas se limitaban a duplicar la talla de sus procesadores. Los ingenieros encargados de diseñar la PlayStation de «nueva generación» se dieron cuenta de que duplicarlo todo daría como resultado un producto muy caro, por lo que decidieron separar los procesos que afectaban de forma directa a la jugabilidad e incrementarlos exponencialmente. El Emotion Engine no era tan rápido con algunos cálculos como un Pentium II, pero su procesador gráfico tenía un ancho de banda 1.000 veces superior al de los de los ordenadores personales de la época y un rendimiento estimado para cálculos en coma flotante de 6,2 gigaflops (miles de millones) por segundo, lo que lo hacía igual de rápido que muchos superordenadores.[2*]

El equipo de Kutaragi había puesto toda la carne en el asador. La nueva consola ejecutaba juegos en DVD, un medio capaz de almacenar hasta 8 gigabytes en discos normales y 17 en discos de doble capa. No se atrevió a asegurar que la nueva consola también

podría reproducir películas en DVD, pero el anuncio hizo que se empezara a especular con la posibilidad. Lo que sí que confirmó Kutaragi fue que la consola tendría retrocompatibilidad con la primera PlayStation y, por lo tanto, podría ejecutar los miles de juegos que se habían lanzado para la plataforma de Sony en todo el mundo.

La rueda de prensa concluyó con la participación de representantes de Namco, Square Soft y Polyphony, la desarrolladora independiente que había creado *Gran Turismo*, uno de los mayores éxitos de Sony. Todas ellas realizaron breves demostraciones en una serie de ordenadores interconectados que emulaba la PlayStation de «nueva generación».

El anuncio pilló a Sega por sorpresa. Según las especificaciones que había anunciado Sony, Dreamcast era un sistema obsoleto incluso antes de su lanzamiento. Para intentar estar a la altura, Bernie Stolar dio una rueda de prensa telefónica en la que habló sobre el anuncio de Sony.

> Sobre el papel, la máquina de Sony parece muy impresionante, pero el problema es que sigue sobre el papel. La Dreamcast ya está aquí. La verdad es que Sony lo va a tener difícil para crear una máquina con las especificaciones que anunció el martes y apoyarla con un catálogo potente de juegos. Va a ser todo un desafío, si tenemos en cuenta que solo queda un año para el lanzamiento. Y mientras Sony trabaja para crear ese sistema, Sega ya tendrá Dreamcast en el mercado, el parque de consolas aumentará y se creará un catálogo de juegos impresionante.
>
> **Bernard «Bernie» Stolar**

Durante los meses siguientes, Sony fue soltando información con cuentagotas y acabó por revelar un plan maestro que convertiría su nueva consola en un centro de entretenimiento doméstico. Más adelante se confirmó que la consola sería capaz de reproducir películas. Sony también anunció que contaría con un puerto Ethernet que la conectaría a internet a alta velocidad. Toda aquella estrategia, que más adelante recibió el nombre de «el caballo de Troya de Sony», consistía en lanzar al mercado un sistema de precio moderado que se convirtiera en un sistema de entretenimiento completo que aunara

televisión, películas, videojuegos e internet en un solo dispositivo.

Para enfatizar la imagen de su nueva consola como algo más que una máquina de videojuegos, Teiyu Goto, diseñador de Sony, creó una carcasa para la consola que la hacía parecer un producto de electrónica de consumo más generalista y no tanto una máquina de videojuegos. Goto, que también diseñó el aspecto de los portátiles VAIO, creó una carcasa parecida a un reproductor estéreo. En lugar de tener una forma elegante y de curvas suaves con el reproductor en la parte superior tan habitual en las consolas, la PlayStation de «nueva generación» era rectangular y tenía la bandeja del lector en la parte frontal.

Nintendo se apunta a la carrera

Sega estaba a punto de lanzar su nueva consola y Sony también estaba en camino, por lo que era obvio que Nintendo no tardaría en apuntarse a la carrera. Nintendo realizó su anuncio la víspera del Electronic Entertainment Expo.

Al estilo habitual de Nintendo, la empresa ofreció muy poca información, solo las especificaciones suficientes para que los periodistas fueran capaces de hacerse una ligera idea de lo que sería capaz la máquina. Para crear aquel nuevo sistema, cuyo nombre en clave era «Dolphin», Nintendo se había unido a dos nuevos socios. El diseño del chip de procesamiento quedó en manos de IBM. Se llamaba «Gekko», estaba basado en la arquitectura PowerPC de IBM y contaba con tecnología de 0,18 micras con interconexiones de cobre.

Según el presidente de la junta de Nintendo, Howard Lincoln, la nueva consola también tendría unidad de DVD. Sin embargo, como había hecho Kutaragi, no quiso especificar si sería capaz de reproducir películas. También se negó a dar cifras sobre la tasa de renderizado de polígonos. Lo más que dijo fue que los gráficos de Dolphin igualarían o superarían a cualquier sistema del mercado o en producción.

Lo que sí reveló fue que Matsushita, que en Estados Unidos se llamaba Panasonic, había firmado un acuerdo de fabricación con

Nintendo. Lincoln confirmó que Dolphin se pondría a la venta en el año 2000, como el sistema PlayStation de «nueva generación».

Los comienzos de un sueño inestable

El 27 de noviembre de 1998, Sega lanzó Dreamcast en Japón. Aunque la consola se agotó, la respuesta fue más tibia de lo esperado. Sega distribuyó 150.000 consolas, que se vendían a 29.800 yenes (unos 260 dólares). De los cuatro juegos que había listos para el lanzamiento, el único que vendió bien (casi uno por consola) fue *Virtua Fighter 3tb*, basado en la recreativa de mayor éxito lanzada jamás por Sega en Japón.[3*] Los otros tres juegos disponibles en el momento de lanzar la consola fueron *Godzilla Generations*, un juego muy pesado en el que los jugadores controlaban a Godzilla para aplastar ciudades japonesas, *Pen Pen Tricelon*, un juego de carreras muy mono para niños, protagonizado por un pingüino y otros animales adorables, y *July*, una aventura de texto con ilustraciones. Las semanas siguientes, Sega distribuyó 300.000 consolas más y otros dos juegos: *Sonic Adventure* y *Sega Rally 2*.

A primera vista, el lanzamiento de Dreamcast podía parecer un éxito, pero en realidad había ido muy mal, fatal. La nueva máquina de Sony acechaba en el horizonte y Sega quería aumentar su parque de consolas tan deprisa como pudiera. Tenía que distribuir más consolas y más juegos para aprovechar la emoción del lanzamiento. Pero el plan se vino abajo cuando NEC encontró problemas de fabricación.

> Teníamos el programa bien organizado y todo parecía ir sobre ruedas, excepto el suministro de chips gráficos. Fue muy triste que hubiera escasez de chips gráficos. Teníamos la impresión de que podríamos haber vendido unas 200.000 o 300.000 unidades más si no nos hubieran faltado suministros.
>
> **Shoichiro Irimajiri, ex presidente y director ejecutivo de Sega Enterprises**

Irimajiri esperaba que Dreamcast hubiera vendido en Japón más de un millón de Dreamcast en febrero de 1999. Pero en lugar de eso vendió menos de 900.000 y el ritmo no remontaba. Irimajiri pensó en el mercado japonés desde un punto de vista histórico y calculó que necesitaba vender más de dos millones de consolas antes de que Sony lanzara la suya. El año fiscal que comenzó el 1 de marzo de 1999 y terminó el 29 de febrero del año 2000, Sega vendió menos de 900.000 consolas. La única esperanza de la compañía era derrotar a Sony en precios y juegos.

> No sabemos el precio ni el rendimiento que va a tener la PlayStation 2, pero por la información de que disponemos, el chip de la consola va a ser muy, muy bueno, por lo que confiamos en que quede fuera del rango de precio adecuado para un consumidor medio.
>
> Como sabes, 199 es una cifra casi mágica para vender consolas y electrónica doméstica en todo el mundo: 199 dólares en Estados Unidos, 199 libras en Inglaterra o 19.900 yenes en Japón. Nosotros ya hemos llegado a ese punto. Vamos a bajar el precio de Dreamcast a 19.900 yenes en Japón a partir del 24 de este mes (junio) y vamos a lanzar la consola en Estados Unidos y Reino Unido a 199 dólares y 199 libras respectivamente. Ya hemos conseguido ese precio, pero la PlayStation 2 seguro que tardará unos años en llegar a él. El precio de salida de Sony puede que sea incluso el doble, lo que la situará en una categoría muy diferente.
>
> **Shoichiro Irimajiri**

En Estados Unidos, Bernie Stolar y los demás responsables de Sega of America intentaron evitar los errores que había cometido Sega Enterprises durante el lanzamiento de Dreamcast. Stolar dejó muy claro que no quería los cuatro juegos del lanzamiento japonés como títulos de lanzamiento en Estados Unidos. Sega trabajó codo a codo con Midway Games para conseguir un catálogo más atractivo de quince juegos disponibles cuando Dreamcast llegó al mercado.

El lanzamiento estadounidense de Dreamcast estaba previsto para el 9 de septiembre de 1999.[4*] Pero cuando no quedaba mucho para el lanzamiento, despidieron de Sega a Bernie Stolar, igual que le había pasado en Sony. Sin Stolar, la responsabilidad de dirigir el

lanzamiento recayó en los hombros de Peter Moore, un ex ejecutivo de Reebok que acababa de entrar en Sega como vicepresidente sénior de márketing.

Sega of America tenía ventajas con las que no contaban en Sega of Japan. El éxito de Genesis aportó a Sega más influencia en Estados Unidos que la que Sega Enterprises tenía en Japón. En Estados Unidos, Sega contaba con una legión de aficionados a la que le gustaban los juegos que publicaba la empresa. Además, en los diez meses transcurridos entre el lanzamiento japonés y el estadounidense, varias compañías consiguieron terminar el desarrollo de juegos mucho más pulidos. Midway Games, por ejemplo, tuvo listos cuatro juegos para el lanzamiento estadounidense.

> Quince. Ese era casi el mínimo. Llega un punto en el que hay que trazar una línea y decir: «no puede bajar de aquí». Tenemos quince títulos confirmados. Seguimos en conversaciones con third-parties para lanzar algún otro, ya que quedaron muy entusiasmados con nuestros planes de lanzamiento después del E3.
>
> La verdad es que creo que quince está más que bien. No llevo mucho tiempo en esta industria, pero me extrañaría mucho que alguna otra plataforma haya salido a la venta con tantos títulos.
>
> **Peter Moore, ex vicepresidente sénior de márketing de Sega of America**

Varios de los juegos seleccionados para el lanzamiento se consideraban productos «innovadores». Sega tenía un gran simulador de fútbol americano llamado *Sega Sports NFL2K* con una jugabilidad rápida, muchas opciones de juego y gráficos excelentes. Midway desarrolló un gracioso juego de boxeo llamado *Ready 2 Rumble* que mezclaba a la perfección el humor con unos gráficos desenfadados y una acción desenfrenada. Pero quizás el mejor juego de lanzamiento fue *Soul Calibur* de Namco, una excelente versión doméstica de un éxito de los salones recreativos que, en realidad, tenía mejor aspecto en Dreamcast que en recreativas.[5*]

El lanzamiento estadounidense de Dreamcast resultó ser todo un acontecimiento y las tiendas agotaron las cerca de un millón de unidades que Sega había distribuido. Pero al igual que el lanzamiento

japonés tuvo varios imprevistos que afectaron a las ventas, Sega of America también tuvo un inesperado traspié que le granjeó mala prensa. Un pequeño error de fabricación en muchos de los juegos de Midway hacía que la música saltara. El problema tenía fácil solución, pero el lanzamiento que Sega había pensado al milímetro se vio afectado.

No obstante, a Sega pareció irle bien y consiguió unas ventas muy buenas, de más de 1,2 millones de consolas a final de Navidades. En enero las ventas sufrieron su esperado declive. Pero por desgracia el declive se prolongó hasta finales de primavera, a pesar de que las desarrolladoras *third-party* aportaron una gran cantidad de títulos al catálogo de la consola.

Monstruos de bolsillo

> Al principio se distribuyeron unas 200.000 unidades, y por suerte pudimos venderlas todas. Luego hubo pedidos adicionales de otras 100.000 y más adelante otras 100.000. A finales de 1996, llegamos al millón. Quedamos muy satisfechos, pero la verdad es que al principio pensábamos que sería una moda pasajera.
>
> **Yasuhiro Minagawa, director de comunicaciones de Nintendo Co., Ltd.**

El 27 de febrero de 1996, Nintendo Co., Ltd. puso a la venta un nuevo cartucho para Game Boy llamado *Pokémon* (abreviatura de *pocket monsters*, «monstruos de bolsillo») en el mercado japonés. Lo que nadie en Nintendo sospechaba era que la empresa no solo había puesto un juego a la venta: había dado el pistoletazo de salida a una pequeña industria en sí misma.

Una empresa externa llamada Game Freak tuvo la idea para *Pokémon* y se la presentó a Nintendo cuando por pura casualidad Shigeru Miyamoto, el creador de *Mario*, estaba buscando un juego que permitiera a los jugadores de Game Boy intercambiar objetos a través

de los cables Gamelink. Miyamoto supervisó el proyecto en nombre de Nintendo mientras evolucionaba hasta convertirse en todo un juego de rol para niños, un universo en el que había que capturar y entrenar a unos monstruos amistosos y hacerlos luchar en competiciones. Para crear la necesidad de intercambiar monstruos, Nintendo desarrolló dos versiones diferentes del cartucho, una roja y otra verde, cada una de las cuales tenía algunas criaturas en exclusiva. La única manera de coleccionar las 151 criaturas era intercambiarlas.

Nintendo pensó que el juego no tendría mucha aceptación y al principio solo distribuyó 200.000 unidades de *Pokémon*. Pero la popularidad del juego no dejó de aumentar y varias tiendas pidieron más unidades. Uno de los equipos de desarrollo del juego vio la oportunidad y se lanzó a un acuerdo con un estudio de animación para crear un *anime* para la televisión. La serie se convirtió en la mejor valorada por los niños japoneses y Nintendo empezó a licenciar *Pokémon* para crear juguetes, cartas coleccionables, ropa y comida. No tardó mucho en convertirse en una industria que movía miles de millones de dólares.

> Pokémon se ha convertido en un éxito tan impresionante… Al principio había muy poca gente que conociera el cartucho, y fue el boca a boca lo que lo hizo popular sin la ayuda de los medios. La serie de dibujos salió un año después que el juego de Game Boy. Todavía se venden muchos cartuchos de Game Boy, y encima ahora hay películas. Existen muchísimos productos relacionados, hasta cartas coleccionables, pero fue todo un proceso gradual.
>
> **Hiroshi Imanishi, jefe de asuntos generales de Nintendo Co., Ltd.**

En 1998, Nintendo exportó por fin el fenómeno *Pokémon* a Estados Unidos, como parte de una campaña masiva para insuflar un poco de aire fresco a la envejecida Game Boy. El lanzamiento estadounidense de *Pokémon* no se pareció en nada al japonés, ya que las cartas, los juegos y la serie de televisión salieron con una diferencia de pocas semanas: fue un éxito inmediato. La serie de televisión de *Pokémon* se convirtió en todo un éxito entre los niños y *Pokémon Rojo* y *Pokémon Azul* en unos superventas de la industria.

Las cartas coleccionables de *Pokémon* llegaron a triunfar tanto que algunos colegios prohibieron a los niños llevarlas a clase. Algunos padres incluso interpusieron demandas en las que alegaban que la publicidad con la que Nintendo y sus socios ofrecían las cartas coleccionables de *Pokémon* podía considerarse dentro del ámbito de las apuestas.

El 23 de noviembre de 1998, Nintendo lanzó la Game Boy Color, la esperada versión de la Game Boy con pantalla a color. Al igual que la consola original, la pantalla de 32.000 colores de la consola no usaba retroiluminación. Como ocurría con sus versiones anteriores, había que usar la consola en una zona bien iluminada para poder ver las imágenes de la pantalla. A cambio, tenía unas 10 o 12 horas de autonomía con dos pilas AA.[6*] Con el lanzamiento de *Pokémon* y de la Game Boy Color, las ventas se dispararon y se alcanzaron nuevos récords.

Aquella mejora de las ventas no podría haber llegado en mejor momento. En 1999 casi todas las empresas de videojuegos japonesas sufrieron un gran revés en sus cifras de ventas, pero debido al coste relativamente bajo de desarrollar y fabricar cartuchos de Game Boy y al repunte de las ventas gracias a *Pokémon* y Game Boy Color, Nintendo cerró el año con beneficios.

En Estados Unidos, las ventas de *Pokémon* supusieron un repunte para toda la industria. Las ventas de videojuegos suelen bajar durante los años de transición en los que no se lanzan nuevos sistemas, pero en Estados Unidos las ventas aumentaron en mil millones de dólares en 1999. Y todo podía resumirse con dos palabras: Game Boy.

En 1997, el año anterior a que se lanzara *Pokémon* en el país, las ventas de videojuegos portátiles alcanzaron los 294 millones de dólares. Nintendo puso a la venta *Pokémon* en septiembre de 1998 y las ventas aumentaron hasta los 466 millones. Desde su lanzamiento, *Pokémon Azul* y *Pokémon Rojo* se convirtieron en los superventas del mercado. Pero en 1999, las ventas de sistemas portátiles llegaron hasta los 1.260 millones, lo que supuso un 18 por ciento del mercado total. En resumen, lo que creció no fue la industria en sí, sino la Game Boy.

La gran semana

En febrero, Sony organizó una feria llamada PlayStation Festival 2000 para realizar demostraciones de los juegos en desarrollo para su nueva consola, que recibió el nombre oficial de PlayStation 2. En aquella época, toda la industria de los videojuegos parecía esperar con ansia la nueva consola. Pero en aquel PlayStation Festival 2000 solo se mostraron diecinueve juegos que dejaron un poco frío a casi todo el mundo.

También empezaron a circular rumores de que, por mucha potencia que tuviera, programar juegos para PlayStation 2 era muy complicado. Shinji Mikami, diseñador de Capcom y creador de títulos muy populares como *Resident Evil* o *Dino Crisis*, se quejó porque Sony no había aportado herramientas suficientes para apoyar PlayStation 2. Mikami había desarrollado juegos superventas para Dreamcast, Saturn, Nintendo 64 y PlayStation, y aseguró que PlayStation 2 era el sistema más difícil con el que había trabajado hasta la fecha.

> Sony nos proporcionó una librería muy extensa para trabajar con PlayStation que nos facilitaba mucho la labor, pero con PlayStation 2 no tuvimos esa librería. Tuvimos que crearla nosotros mismos, lo que dio lugar a muchos problemas, ya que había muchas maneras de conseguir los mismos efectos.
>
> **Shinji Mikami, diseñador de videojuegos de Capcom**

> Si te centras en aprovechar al máximo las especificaciones, el proceso de desarrollo de un juego va a ser lento y muy caro. Pero si te puedes centrar en un aspecto concreto del juego, creo que se pueden conseguir resultados muy buenos. Por ejemplo, en un juego de acción se podría acentuar la jugabilidad incluso hasta el punto de que pusiera en riesgo otros elementos, como los gráficos.
>
> **Gozo Kitao, director general de Konami**

A pesar del fracaso del PlayStation Festival 2000 y de las quejas de muchos desarrolladores, ya había en camino algunos juegos

espectaculares para PlayStation 2. Keiji Inafune, el conocido creador de la saga *Mega Man*, tenía en desarrollo un juego de samuráis llamado *Onimusha: Warlords*, cuyos gráficos eran espectaculares. Inafune reconoció que había tenido algunos problemas, pero también dijo que en su opinión buena parte de ellos se debía a la enorme potencia de la consola, que daba a los desarrolladores demasiadas opciones donde escoger.

> Hasta la fecha, debido a las limitaciones del hardware, cuando preguntaba a un programador si podía hacer algo, su respuesta solía ser que no. Pero con PS2, [los programadores] me dicen: «Sí, tal vez, pero vamos a tardar mucho». ¿Cuánto? No lo saben.
>
> Como productor, el dilema que tengo es qué hacer en esos casos. ¿Les dejo seguir adelante con la idea a pesar de no saber el tiempo que les costará implementarla? Hasta cierto punto, se podría decir que ya no tenemos limitaciones de hardware y los programadores tienen mucho que aprender.
>
> **Keiji Inafune, diseñador de videojuegos de Capcom**

En Konami, Hideo Kojima empezó a trabajar en *Metal Gear Solid 2*, un juego de PlayStation 2 en el que los jugadores controlaban a un ex soldado de las fuerzas especiales que tenía que infiltrarse en un grupo terrorista y destruir un robot gigante. Kojima, que se considera un cinéfilo, aseguró que la PlayStation 2 no era tan potente como había esperado, pero cuando mostró los vídeos de su juego en el Electronic Entertainment Expo del año 2000, se convirtieron en la comidilla de la feria.

> En realidad esperaba algo mucho mejor que lo que se nos ofreció. Los primeros días tenía miedo de ir a trabajar porque sabía que no íbamos a conseguir todo lo que queríamos. La calidad de los gráficos que tenemos ahora mismo es un mínimo. Van a mejorar.
>
> **Hideo Kojima, diseñador de videojuegos de Konami**

El lanzamiento japonés de PlayStation 2 tuvo lugar el domingo 4 de marzo del año 2000, y fue con mucho el lanzamiento de una consola de videojuegos más esperado de la historia. *Newsweek* publicó

un artículo sobre la nueva consola una semana antes, y tanto periodistas como equipos audiovisuales de todo el mundo acudieron a Akihabara, el «barrio tecnológico» de Tokio, para escribir sobre ella.

Sony prometió distribuir un millón de consolas en el lanzamiento. Unas semanas antes, un asesor de alto nivel que trabajaba para Sony afirmó que la empresa distribuiría dos millones de unidades, pero Sony no tardó en emitir un comunicado oficial para desmentir sus declaraciones.

El lanzamiento en sí fue un acontecimiento sin altercados. La mayoría de las tiendas tenían vendidas todas sus unidades con las reservas desde hacía semanas. Y el 3 de marzo se formaron grandes colas con los clientes que no querían arriesgarse a la escasez de existencias. La medianoche del 3 al 4 de marzo, las tiendas abrieron sus puertas y empezaron a repartir las consolas sin el menor problema.

Algunas tiendas de electrónica y varios grandes centros comerciales vendieron sus unidades de PlayStation 2 sin aceptar reservas. Esas tiendas, que solían abrir a las 11 de la mañana, lo hicieron a las 7 el día de lanzamiento para evitar crear problemas de tráfico. Delante de ellas se agolpaban los compradores. Según el gerente de una tienda Laox, tuvieron una cola de 4.000 personas. Cuando le preguntaron de cuántas consolas disponía en inventario, respondió que unas 200. Antes de que pasaran tres horas desde la apertura, la consola se había agotado en todas las tiendas. En total se vendieron 600.000 consolas, pero quedó patente que Sony podría haber vendido dos o tres veces más.

Durante los días siguientes, los periódicos japoneses publicaron todo tipo de artículos sobre PlayStation 2. Uno de los más llamativos hablaba de un chico que consiguió comprar una PlayStation 2 y, cuando volvía a casa en bicicleta, dos extraños lo siguieron en moto y le robaron la bolsa. Otro artículo relataba el caso de un joven que intentó suicidarse tirándose desde un edificio de Akihabara porque no pudo hacerse con una PlayStation 2. El más extraño de todos ellos era el que aseguraba que el gobierno japonés había llegado a la conclusión de que la PlayStation 2 era un superordenador capaz de guiar misiles y limitó la cantidad de consolas que se podían exportar.

Pero las grandes ventas de PlayStation 2 solo se dieron con el

hardware. De los trece juegos disponibles el día del lanzamiento, solo *Ridge Racer V* de Namco llamó la atención de los consumidores. Al preguntarles, muchos afirmaban estar esperando el lanzamiento en abril de *Tekken Tag Tournament*, un juego de lucha también de Namco. Pero aun así, las ventas de juegos para PlayStation 2 no alzaron el vuelo durante los primeros meses. Los reproductores de DVD no se habían vendido tan bien en Japón como en Estados Unidos y la consola se usó sobre todo para reproducir películas durante esos primeros meses. El producto que más se vendió para PlayStation 2 fue la versión DVD de la película protagonizada por Keanu Reeves, *Matrix*.

El presidente de Sega Enterprises Shoichiro Irimajiri dijo que estaba eufórico con los resultados del lanzamiento de Sony.

> PlayStation 2 es la primera consola que se vende solo por su hardware en Japón. Antes, sin el software, las consolas habían sido solo cajas, pero la gente está comprando PlayStation 2 aun sin ningún software. Lo que les interesa es la marca PlayStation. [Lo que compran en realidad es] el reproductor de DVD y el prestigio de la marca PlayStation que Sony ha conseguido crear. No tengo la sensación de que PlayStation 2 vaya a tener un gran impacto en el mercado este año.
>
> **Shoichiro Irimajiri**

Pero las heridas de Sega eran más profundas de lo que esperaba el optimista Irimajiri. En junio, Irimajiri dimitió de la dirección de la junta de Sega Enterprises para ocupar un puesto de menor responsabilidad. Su lugar lo ocupó Isao Okawa, el director de la junta de la empresa matriz de Sega, CSK. Según Okawa, Sega tenía la intención de posicionar Dreamcast como un dispositivo de acceso a internet, tanto en Estados Unidos como en Japón. Y para hacerlo, Sega of America fundó su propio proveedor de acceso a internet: Sega.com.

[1*] Sony siempre presentaba informes con las cifras de distribución en lugar de las de venta, que eran las que solían presentar Nintendo y Sega.

[2*] De hecho, PlayStation 2 era tan potente que el creador de *Star*

Wars, George Lucas, comentó más adelante que tenía más potencia de renderizado al vuelo que todos los ordenadores que había usado para crear *Star Wars: Episodio I*.

[3*] *Virtua Fighter 3* no tuvo mucho éxito en los salones recreativos de Estados Unidos.

[4*] Al departamento de márketing de Sega le encantan las repeticiones y planeó lanzar la consola el 9/9/1999 a un precio de 199 dólares.

[5*] De todos los juegos lanzados para Dreamcast en su primer año, solo *Soul Calibur* superó el millón de unidades en todo el mundo.

[6*] La eficiencia energética siempre fue un elemento clave en la tecnología de la Game Boy. Lynx, Game Gear y TurboExpress tenían pantallas que se veían mejor. Nomad, que era capaz de ejecutar cartuchos de Genesis, tenía un catálogo mejor, más extenso y con juegos más trabajados. Pero la Game Boy Color era la consola más portátil, ya que con dos pilas AA aguantaba varias veces más que todos los sistemas mencionados con seis.

La Neo Geo Pocket Color (NGPC), una competidora que se puso a la venta en 1999, contaba con tecnología más avanzada y una mayor durabilidad de la batería. Pero cuando salió, Nintendo ya había vendido más de 80 millones de Game Boy en todo el mundo. La NGPC no tenía nada que hacer.



Tres caballos y un poni

Si tenemos en cuenta todas las expectativas que había puestas en PlayStation 2 y el coste de la campaña de publicidad de un nuevo sistema en Norteamérica… Y que Microsoft ha anunciado una campaña de 500 millones de dólares para publicitar el lanzamiento de Xbox, que Nintendo tiene unos fondos de más de 5.000 millones de dólares y todo el poder que lleva detrás la marca PlayStation de Sony… está claro que Sega no tiene nada que hacer contra esas empresas.

Charles Bellfield, ex vicepresidente de márketing y comunicaciones de Sega of America

Está bien saber que no todo el mundo se puso histérico. Las cosas que hemos leído sobre ese producto son increíbles… llegamos a leer que hasta organizamos una conferencia para desarrolladores. Ninguno sabíamos nada de ella, aunque luego sí que dimos una en Redmond a la que acudió gente de todo el mundo.

Seamus Blackley, ex director de tecnología de Xbox de

Microsoft se apunta

> Y en Microsoft teníamos a gente que vino y nos dijo: «Tendríamos que sacar una consola».[1]
>
> **Bill Gates, ex presidente de la junta de Microsoft Corporation**

El 10 de marzo del año 2000, menos de una semana después del lanzamiento de PlayStation 2 en Japón, el presidente de la junta de Microsoft, Bill Gates, subió a un escenario en el Centro de Convenciones de San José para dar la charla más esperada de la Game Developers Conference. Llevaba puesta una chaqueta de cuero con una X verde y grande, y pronunció las esperadas palabras, que hicieron enloquecer al público:

> Es muy emocionante estar hoy aquí y tener la oportunidad de anunciar una nueva plataforma, una plataforma que vosotros llevaréis hasta límites que nosotros no podemos ni imaginar.
>
> **Bill Gates**

El anuncio de Gates acabó con un año de rumores y especulaciones.

El proyecto comenzó en 1999, más o menos cuando Sega y Sony empezaban a competir por hacerse con el liderazgo. Los planes de Sega para Dreamcast eran modestos, en esencia los mismos que habían tenido para Master System o Genesis pero con un módem añadido, y es posible que la directiva de Microsoft no los tuviera en cuenta. Pero la estrategia de «caballo de Troya» de Sony para llegar a todos los salones de las casas era harina de otro costal. La PlayStation 2 de Sony estaba llamando mucho la atención y quedó patente que era capaz de otras cosas además de reproducir juegos. Los ejecutivos de Microsoft tuvieron la impresión de que Sony estaba creando un nuevo mercado.

Pasaron algunas cosas casi a la vez hace más o menos un año. [Cada año] realizamos un encuentro entre ejecutivos en el que los directivos más antiguos de Microsoft se apartan del mundo y reflexionan sobre la empresa y sobre lo que están haciendo. Entre las cosas de las que más tiempo pasaron hablando [el año pasado] estaban las habitaciones de fuera de la madriguera, por así decirlo, los entornos en los que ocurren cosas importantes para el mundo de la tecnología y Microsoft no tiene mucha presencia. Una de esas habitaciones es la sala de estar.

Ahora mismo no tenemos mucho que decir en ellas y hay que tener en cuenta que las consolas son una parte muy importante del entretenimiento que tiene lugar allí.

Kevin Bachus, ex director de relaciones con empresas *third-party* del Xbox Team de Microsoft Corporation

Microsoft, una empresa levantada por gente inteligente y muy hábil con la tecnología, siempre había atraído a la gente que creció jugando a videojuegos. Algunos empleados incluso llevaron a las oficinas máquinas recreativas que dejaban en modo de juego gratuito para que las usara todo el mundo. En el puente que conectaba los dos edificios principales de la central de la empresa en Redmond había una especie de salón recreativo improvisado, lleno de máquinas recreativas.

Microsoft también atrajo a muchos veteranos de élite de la industria de los videojuegos. Joe Decuir, uno de los ingenieros de Atari que ayudó a desarrollar la 2600, trabajaba en Microsoft.[1*] Howard Philips, el empleado de Nintendo que «se ganaba la vida jugando a videojuegos», trabajaba en el departamento de entretenimiento de Microsoft, y también David Thiel, que había creado los efectos de sonido de *Q*Bert*.

Con todo aquel talento y entusiasmo, era solo cuestión de tiempo que se reunieran grupos de empleados para desarrollar sistemas de videojuegos por su cuenta.

Pero Microsoft nunca ha fabricado su propio ordenador para comercializarlo, y en febrero de 1999 no había intenciones oficiales de crear un ordenador para videojuegos. Sin embargo, en las instalaciones de la empresa, en los edificios 27 y 5, cuatro ingenieros (Seamus Blackley, Kevin Bachus,

> Ted Hase y Otto Berkes) dedicaban su tiempo libre a desarrollar una consola de videojuegos como uno de esos «proyectos de garaje».[2]

Es posible que Sony y Nintendo crearan máquinas únicas con sistemas operativos de su propiedad, pero los jugones renegados de Microsoft fabricaron su propia consola en torno a la arquitectura básica de un PC. Su máquina tenía un sistema operativo personalizado que consistía en una versión reducida de Windows, controladores Microsoft DirectX, un disco duro integrado y una tarjeta Ethernet para conexiones de banda ancha. A pesar de que las especificaciones finales de la consola no iban a estar completas hasta un año después, los ejecutivos de Microsoft aprobaron el proyecto en marzo de 1999.

Durante los diez meses siguientes, el equipo de Xbox se convirtió en el objetivo de analistas y periodistas. Microsoft nunca confirmó ni negó que trabajaran en el proyecto, actitud que muchos consideraron equivalente a una confirmación bastante fiable.[2*]

Microsoft hablaba a menudo en confianza sobre versiones del *hardware* de la consola con analistas o desarrolladores de *software*, de modo que empezaron a filtrarse detalles sobre ella. Cuando la empresa confirmó los rumores de que la consola incluiría un chip gráfico de una empresa pionera llamada Nvidia Corporation, muchos analistas y jugadores empezaron de inmediato a alabar la consola.

Bill Gates subió al escenario ante un público entusiasmado en la Game Developers Conference y reveló una lista casi definitiva de especificaciones que parecía diseñada para deslumbrar a aquella audiencia conocedora de la tecnología. Los analistas ya habían juzgado que el chip Nvidia de Xbox era superior a la unidad de procesamiento gráfico de PlayStation 2. Teniendo en cuenta que, además, tendría un disco duro de 8 gigabytes, el doble de memoria que la PlayStation 2, y una tarjeta Ethernet, la Xbox parecía imparable.

Aquella noche, veintisiete miembros del equipo Xbox de Microsoft cenaron en un hotel de San José para celebrarlo. Otros empleados de Microsoft los vieron y enviaron botellas de champán a su mesa para felicitarlos. El equipo se sentía como si acabara de conquistar el mundo, y bromearon y bebieron durante horas. Todas las declaraciones indican que estaban muy borrachos cuando por fin

salieron del restaurante.

En lugar de separarse en dos grupos cuando llegaron al ascensor del hotel, el equipo decidió meterse de golpe, lo que superaba con mucho el límite de peso. El último en entrar fue Seamus Blackley. Blackley medía más de 1,80 y era una persona robusta y, al ver que no iba a caber en el ascensor, se lanzó sobre sus compañeros y quedó en horizontal encima de ellos. Cuando se cerraron las puertas, el ascensor cayó tres pisos hasta que se activaron los frenos de emergencia.

Blackley, que es licenciado en Física y hasta trabajó en el acelerador de partículas de Fermilab, comentó al respecto más adelante: «Dejémoslo en que si metes a veintisiete tipos pasados de rosca en un ascensor que tiene un límite de siete personas, la gravedad no tarda en actuar».

La caída de la casa de Sega

> Or better yet a terminator,
> Like Arnold Schwarzenegger,
> Try'n to play me out like as if my name was Sega.[3][3*]
>
> **Eric Shroddy, Larry Muggerud, Lou Donaldson, *Jump Around* de House of Pain**

Cuando Sega anunció Dreamcast, el ex director de la junta de Nintendo of America, Howard Lincoln, atacó a la empresa afirmando que, si se tenía en cuenta la situación financiera de la compañía, aquel era un proyecto «irresponsable del todo». Según el cofundador de Sega Enterprises, David Rosen, tanto él como el director de la junta de la empresa Isao Okawa quisieron dejar el negocio del *hardware* después de Genesis.[4*]

El lanzamiento de PlayStation 2 dejó muy tocada a Sega. Aunque de cara al público todavía apostaban por Dreamcast, varios de los mejores diseñadores de Sega empezaron a admitir en privado que esperaban que sus juegos acabaran por salir para PlayStation 2. Yute

Saito, el desarrollador independiente responsable de *Seaman*, el juego superventas de Dreamcast en Japón, hablaba sin tapujos de lanzar una versión para PlayStation 2 de su simulador de peces parlantes.

En lugar de mantener a sus equipos de diseñadores como empleados de la empresa, Sega los había dividido en nueve organizaciones semiautónomas y había nombrado jefe de cada uno de aquellos estudios independientes a sus mejores diseñadores. En la industria se empezó a especular sobre si aquella nueva estructura empresarial abriría las puertas al apoyo de otras plataformas. Cuando se preguntó a Yu Suzuki de Sega si a su equipo AM2 (diseñadores de títulos como *Out Run* o *Space Harrier*) le interesaban otras plataformas, respondió: «Creo que sí. Es evidente que todavía tenemos relación con Sega y no podemos salir de ahí ahora mismo. Pero quizá poco a poco».

> Están separados de Sega, pero siguen perteneciendo del todo a la empresa. Si les va bien, es posible que acaben saliendo a bolsa. En teoría, pueden hacer todo lo que quieran, pero siguen siendo propiedad de Sega, por lo que es muy, muy improbable que acaben desarrollando juegos para PlayStation 2.
>
> **Shoichiro Irimajiri, ex presidente y jefe de operaciones de Sega Enterprises**

Con aquel nuevo sistema, el equipo AM2 de Suzuki, que ya tenía su propia identidad desde hacía tiempo, no sufrió apenas cambios pero sí obtuvo más independencia, al igual que el Sonic Team de Yuji Naka (*Sonic The Hedgehog, NiGHTS*). Además, con aquella nueva estructura, diseñadores como Hisao Oguchi (*Top Skater, Virtua Tennis, Crazy Taxi*) y Tetsuya Mizuguchi (*Sega Rally, Space Channel 5*) pudieron dedicarse a más cosas. Dreamcast necesitaba aumentar su catálogo para sobrevivir, y gracias a esos estudios independientes y a editoras estadounidenses como Visual Concepts (*NFL 2K, NBA 2K*), Sega se convirtió en la editora más prolífica de la industria.

Sega, una empresa de merecido renombre por lo original de sus juegos, dio manga ancha para experimentar a sus diseñadores. Yu Suzuki abandonó por un tiempo su pasado en el mundo de las recreativas y empezó a trabajar en un juego de Dreamcast llamado

Shenmue, que era básicamente una novela interactiva de dieciséis capítulos. Se rumoreaba que la primera entrega de *Shenmue*, que contenía solo uno de aquellos capítulos, había costado más de 50 millones de dólares de producir. (Los siguientes iban a costar menos, porque gran parte del dinero que se invirtió en el juego había ido a parar al desarrollo de nuevas tecnologías). Como Sega había vendido menos de tres millones de Dreamcast en todo el mundo, era imposible que confiara en obtener beneficios del juego. En Japón, donde los juegos de rol son muy populares y Yu Suzuki es una figura que solo va a la zaga de Shigeru Miyamoto de Nintendo, Sega vendió 200.000 unidades de *Shenmue*, un 20 por ciento del mercado total de Dreamcast.

> En lo que al mercado del software se refiere y siendo sincero, todavía no nos hemos recuperado. Pero sí que es verdad que aprendimos muchos avances que aplicar al desarrollo de otros juegos y terminaremos por recuperar esa inversión.
>
> **Hideki Sato, ex presidente de Sega Enterprises**

Sega había vendido aproximadamente un millón de Dreamcast en Japón y mucho más de dos millones en Estados Unidos, por lo que centró su atención en el mercado estadounidense. «Los desarrolladores han empezado a darse cuenta de que tienen que ir a pescar donde hay más peces», fue una frase que el presidente y jefe de operaciones de Sega of America, Peter Moore, repitió en muchas entrevistas durante los ocho meses que transcurrieron entre el lanzamiento japonés de PlayStation 2 y su llegada a Estados Unidos.

Bajo el liderazgo de Moore, Sega of America buscó maneras de afianzar su base de clientes. Uno de sus movimientos más vistosos fue la creación de SegaNet, un proveedor de acceso a internet creado específicamente para Dreamcast. El lanzamiento oficial se programó para el 7 de septiembre del año 2000, el mismo día en que la MTV entregaba sus premios musicales, y SegaNet poseía un diseño que reflejaba el apoyo activo que Sega tenía intención de dedicar al juego *online*.

Hasta el lanzamiento de SegaNet, la empresa parecía no haber

hecho mucho caso al módem de 56K de la consola. (El único juego de Dreamcast con opciones *online* disponible en Estados Unidos era *Chu Chu Rocket*, un juego de puzles del Sonic Team de Yuji Naka). Moore afirmó que la razón principal para abrir SegaNet era fortalecer el mercado estadounidense. Aquel nuevo servicio de Sega tenía un precio competitivo de 21,95 dólares al mes, y quienes se suscribieran al servicio durante dos años recibirían una Dreamcast y un teclado gratis. Si todo iba según lo planeado, muchos de los siguientes juegos de Dreamcast también contarían con opciones *online*.

El E3 del año 2000

Mayo estaba a la vuelta de la esquina y la industria ya tenía la mira puesta en el Electronic Entertainment Expo (E3) del año 2000, que iba a tener lugar en Los Ángeles y en el que se ofrecerían los detalles del lanzamiento estadounidense de PlayStation 2 y la respuesta de Sega. Los días anteriores a la feria, Sony, Sega y Nintendo forcejearon entre sí para empezar la feria en una posición favorable.

Sony anunció que daría su conferencia pre-E3 el miércoles 10 de mayo a mediodía, en el horario en el que solía tener lugar la de Nintendo. Aunque la intención inicial del equipo de relaciones públicas de Nintendo era seguir adelante con sus planes, se dieron cuenta de que no podrían plantar cara. Sony iba a anunciar el precio y la fecha de lanzamiento de PlayStation 2, mientras que lo único que tenía Nintendo eran juegos nuevos. Así que renunciaron al hueco.

Sony dio su rueda de prensa en un escenario cerca del centro de convenciones. El lugar estaba abarrotado por miles de periodistas y miembros de la industria a los que se dio de comer pasta y ensalada mientras los ejecutivos preparaban todo y hacían los cambios de última hora a sus presentaciones. Cuando se abrieron las puertas, la gente empezó a darse empujones para entrar como si se tratara de un concierto de rock. Los anuncios de Sony hicieron que hubiera merecido la pena esperar.

El presidente de la junta de Sony Computer Entertainment America, Kazuo «Kaz» Hirai, abrió el evento describiendo las diferencias entre la PlayStation 2 japonesa y la que Sony iba a poner a la venta en territorio norteamericano. Esta última iba a incluir los controladores del reproductor DVD integrados en sus circuitos como *firmware*, lo que evitaría varios problemas de la versión japonesa. Además, en la consola estadounidense habría unas ranuras para el periférico, una combinación de disco duro y tarjeta Ethernet que Sony tenía en desarrollo.

En lo referente al precio y la fecha de lanzamiento, aunque Sony había tenido que renunciar a su fecha de lanzamiento tradicional de septiembre, PlayStation 2 se pondría a la venta en Estados Unidos el jueves 26 de octubre, a tiempo para la campaña navideña del año 2000. Al igual que la primera PlayStation, aquella máquina nueva y potente que era capaz de reproducir juegos y películas en DVD tendría un modesto precio de lanzamiento de 299 dólares. Pero Sony no solo estaba poniendo a la venta una máquina de videojuegos. PlayStation 2 se convertiría en la protagonista de la sala de estar.

> El sistema de entretenimiento PlayStation 2 no es el futuro de los videojuegos, es el futuro del entretenimiento y punto.
>
> **Kazuo «Kaz» Hirai, presidente y jefe de operaciones de Sony Computer Entertainment of America**

Sony también tuvo en cuenta los problemas de escasez de *software* que hubo en el lanzamiento japonés. Según Hirai, PlayStation llegaría al mercado con más de veinte juegos. Para conseguirlo, Sony Computer Entertainment America llegó a un acuerdo con Electronic Arts, un poderoso aliado capaz de proporcionarle todos los juegos cuya ausencia se hizo tan evidente en el lanzamiento de marzo. Electronic Arts mostró vídeos de *Madden NFL 2001, NASCAR* y *SSX* para PlayStation 2. Aunque Sony realizó una demostración de *Gran Turismo 2000*,[5*] la tercera parte de un simulador de conducción realista muy exitoso, el único juego publicado por Sony que estaría disponible para el lanzamiento sería *Fantavision*, un juego de estrategia en el que los jugadores tenían que agrupar y hacer explotar bengalas que recorrían un precioso y renderizado cielo nocturno.

Debido sobre todo a la decepcionante calidad general del catálogo de PlayStation 2, la consola tardó quince meses en conseguir que uno de sus juegos alcanzara la cifra de un millón de unidades vendidas. Aquel juego fue *Onimusha: Warlords* de Capcom, seguido al poco tiempo por el lanzamiento japonés de *Gran Turismo 3*, que se convirtió en un superventas millonario al instante.

Igual que Nintendo, Sega se vio obligada a competir contra aquel nuevo *hardware* solo con anuncios de *software*. Organizó una barbacoa muy poco concurrida al mismo tiempo que la conferencia de Sony, y los ejecutivos de la empresa dieron un sinfín de entrevistas en las que hablaron sobre los planes para SegaNet, pero cuando terminaron todos los eventos previos a la feria, la gente no dejaba de hablar sobre la PlayStation 2.

Y tampoco dejaron de hablar sobre la PlayStation 2 a lo largo de la feria, pero la opinión sobre la nueva consola cada vez era peor. En el E3 2000 quedó patente que, aunque iba a haber más juegos disponibles durante el lanzamiento estadounidense, solo unos pocos de ellos estarían a la altura. Por su parte, Sega dejó impresionados a muchos de los asistentes.

Visual Concepts, la desarrolladora de videojuegos estadounidense que era propiedad de Sega y creaba gran parte de los juegos deportivos de la empresa, había completado *NFL 2K1*, un juego de fútbol americano con opciones *online* muy robustas. Como no tenía que preocuparse por variables como las distintas velocidades de procesador, de módems y de tarjetas gráficas (cosa que sí tenían que hacer las desarrolladoras de juegos de PC), Visual Concepts pudo concentrarse en optimizar el juego para Dreamcast y su módem de 56K. El resultado final fue un juego que iba casi igual de bien *online* que sin conexión.

Pero Sega tenía más sorpresas. También realizó una demostración de *Seaman*, un juego en el que los jugadores tenían que usar un micrófono para comunicarse con un pez parlanchín muy feo, *NBA 2K1, Shenmue* y *Space Channel 5* (un juego en el que los jugadores tenían que ayudar a una presentadora de noticias muy sexy y con coletas de color rosa a rescatar mediante bailes una estación espacial invadida por extraterrestres) y más. En el puesto de Sega había un

ambiente de desesperación, ya que muchos asistentes sabían que la empresa se estaba jugando su futuro, pero al ver a los animadores que bailaban y todo lo que habían montado en el puesto, muchos empezaron a confiar en la supervivencia de Dreamcast. Lo único que necesitaba Sega of America, según su jefe de operaciones Peter Moore, era llegar a los cinco millones de consolas vendidas para así duplicar su parque de consolas antes de final de año. Como Sega «regalaba» Dreamcast a todos aquellos que se apuntaran a SegaNet, y con la cantidad de buenos juegos que estaban en camino, Moore pensó que podía alcanzar su objetivo.

Pero la soga siguió cerrándose alrededor del cuello de la compañía. El 22 de mayo, nueve días después del E3, Isao Okawa, director de la junta de CSK (la empresa matriz de Sega), retiró a Shoichiro Irimajiri de su puesto como presidente de Sega y se colocó él mismo al frente de la empresa.

Quienes no conocían a Okawa temieron que quizá se dispusiera a cerrar Sega. Al fin y al cabo, era uno de los que había apoyado en público que la empresa abandonara el negocio del *hardwar*e, llegó a afirmar una vez que Dreamcast sería la última consola de la compañía y creía firmemente que el futuro de Sega estaba imbricado con el de los juegos *online*. Pero si de algo no había duda era del compromiso de Okawa con la empresa. En verano de 1999, prestó de su propio dinero casi 500 millones de dólares para ayudar a sufragar deudas

Temblores en Japón

> Lo que ocurre es que la gente buscará entretenerse con cualquier cosa, y no tiene por qué ser con videojuegos.
>
> **Satoru Iwata, ex director general de planificación empresarial de Nintendo Co., Ltd.**

El descenso de la industria japonesa de videojuegos empezó tan despacio que poca gente notó el cambio. De la misma manera que el mercado estadounidense de las recreativas había empezado a menguar

en 1982, el de Japón sufrió lo propio en 1998. Sega, la mayor empresa japonesa de recreativas, empezó a cerrar locales en 1999. El año siguiente se llegaron a cerrar lugares emblemáticos para la empresa como algunos de sus parques de atracciones virtuales Joypolis. En 2001, Namco y Taito, los otros dos titanes de la industria japonesa de recreativas, siguieron el ejemplo de Sega.

> Hemos cerrado muchos de nuestros locales, y no ha sido nada fácil. Ya casi hemos terminado y tenemos intención de abrir alguno más adelante. Y por supuesto, en un futuro iremos afianzándonos. Por suerte, Sega tiene un papel dominante en el negocio de las recreativas y es el principal fabricante de máquinas, por lo que vamos a intentar mejorar nuestra posición en el sector de los salones recreativos.
>
> Creo que Sega es la única empresa que saca beneficios del negocio de las recreativas ahora mismo. Namco pierde dinero porque no han reestructurado el negocio como Sega. Nosotros ya hemos cerrado los peores locales de entretenimiento. Y Namco ha anunciado hace poco que cerrarían varios cientos de esos locales.
>
> **Hideki Sato, ex presidente de Sega Enterprises**

Pero la caída de la industria de videojuegos japonesa no se cebó solo con las recreativas. Como los consumidores japoneses compraban más juegos por consola que los de cualquier otro país, el mercado japonés era desde hacía tiempo el más lucrativo de los tres grandes mercados de los videojuegos: Japón, Europa y Norteamérica. En 1997, los consumidores japoneses gastaron 750.000 millones de yenes (unos 6.800 millones de dólares) en *software* y *hardware* de videojuegos. En 1999, las ventas de videojuegos en general habían descendido hasta los 600.000 millones de yenes, unos 5.000 millones de dólares.[4]

Parte de ese declive era inevitable. Al distribuir unos 18,5 millones de unidades de PlayStation en un país con una población de 127 millones, Sony había saturado el mercado. Llegado el año 2000, cuando la PlayStation original ya tenía seis años y PlayStation 2 solo estaba disponible en cantidades limitadas, por fuerza las ventas de Sony tenían que decaer.

> El motivo del descenso [en ventas] es que la industria de videojuegos japonesa está experimentando un cambio

generacional en hardware, con el lanzamiento de PlayStation 2 por parte de Sony Computer Entertainment, el anuncio que ha hecho Microsoft de su Xbox y el de Nintendo con su Game Cube.

Durante estos cambios de generación de hardware, los consumidores se abstienen de comprar productos de la generación antigua, y al mismo tiempo los desarrolladores suelen carecer de la pericia necesaria para diseñar productos de calidad, que saquen auténtico provecho de la potencia que llega con la nueva generación. Esas circunstancias acostumbran a generar una espiral descendente, que es precisamente lo que afectó a las ventas de videojuegos en Japón el año pasado.

Keiji Honda, ex presidente y director de operaciones de ENIX Corporation

Pero también hubo casos aislados positivos. Cuando ENIX Corporation puso a la venta *Dragon Quest VII* (para la primera PlayStation), millones de jóvenes acamparon fuera de las tiendas, como había ocurrido durante el lanzamiento de PlayStation 2. Dada la popularidad alcanzada por títulos anteriores, ENIX esperaba que el juego vendiera muy bien y estaba preparada. A finales de año, la empresa había vendido más de tres millones de unidades de *Dragon Quest VII*. Las ventas llegaron hasta los cuatro millones, que lo convirtieron en el juego de PlayStation más vendido en Japón.

La misma semana en la que *Dragon Quest VII* arrasó el mercado japonés, Nintendo anunció su esperada consola de nueva generación en su feria anual Spaceworld. Tenía lugar en el Makuhari Messe, el mismo centro de convenciones en el que se había anunciado Nintendo 64 en 1995, y acudieron periodistas de todo el mundo.

El encargado de anunciar el nuevo sistema fue Genyo Takeda, el sucesor de Gumpei Yokoi como jefe de ingeniería de Nintendo, y la consola se llamaba GameCube. Contaba con un procesador de 64 bits PowerPC y tenía la forma de una caja de pañuelos pequeña: era un cubo de unos trece centímetros que se fabricaría en distintos colores vistosos y usaba unos mini DVD-ROM de unos 7 centímetros. A diferencia de Xbox y PlayStation 2, GameCube sería en exclusiva una máquina de videojuegos y no había intenciones de que reprodujera películas en DVD.

La feria acabó con una larga presentación del diseñador de videojuegos estrella, Shigeru Miyamoto, en la que habló sobre las especificaciones que había pedido para la nueva consola e hizo demostraciones del nivel gráfico que sería capaz de alcanzar. El público aplaudió como loco. Todos los aficionados a los videojuegos siempre aplauden como locos cuando habla Miyamoto.

Navidades catastróficas

> No debería criticar, pero cuesta mucho quitarse las viejas costumbres. La forma correcta de contabilizar es ver cuántos estadounidenses tienen una PlayStation 2 encendida en sus hogares y están comprando software para ella. Contar el número [de PlayStation 2] que han salido de la fábrica no sirve para nada.
>
> **Peter Moore**

Dreamcast empezó con mucha fuerza, pero luego quedó a la deriva en el mercado estadounidense. Sega superó la cifra de un millón de consolas vendidas solo unas pocas semanas después de su lanzamiento en septiembre de 1999, pero a principios del año 2000 las ventas se estancaron. Las bajadas de precio y algunos nuevos títulos muy buenos consiguieron repuntes fugaces en las ventas del *hardware* y la proporción de 8 juegos por consola daba a entender que los propietarios de la Dreamcast estaban contentos con el sistema y compraban muchos juegos. Pero Sega necesitaba aumentar el parque de consolas, porque de lo contrario el coloso PlayStation 2 iba a acabar con Dreamcast en Estados Unidos, igual que había ocurrido en Japón. Pero parecía que no había solución. Sega bajó el precio de Dreamcast a 149 dólares, la mitad de lo que costaba PlayStation 2, y las ventas aumentaron por poco tiempo para luego volver a caer. A pesar de ofrecer Dreamcast gratis con SegaNet, no se llegó a alcanzar la cifra que Sega necesitaba.

> En Sega no conseguimos alcanzar el objetivo de venta de

consolas. En consecuencia, durante el mismo periodo las cifras de juegos tampoco alcanzaron los niveles que habíamos predicho o esperado. Teníamos una proporción de 8 juegos por consola en el año 2000… pero 8 juegos por consola con un parque de consolas vendidas tan pequeño no nos reportó los beneficios de software en los que confiábamos para nuestro modelo de negocio y para que la plataforma fuera rentable a medio-largo plazo.

Charles Bellfield, ex vicepresidente de márketing y comunicaciones internas de Sega of America

A mediados de septiembre, Sega recibió una suspensión provisional de donde menos la habría esperado: Sony Computer Entertainment America. Cuando solo quedaba un mes para el lanzamiento de PlayStation 2, empezaron a surgir rumores de que Sony no iba a poder distribuir las consolas suficientes para cumplir las promesas que había hecho. Según esos rumores, Sony tenía preparadas entre 300.000 y 500.000 consolas estadounidenses para distribuir y la empresa o bien enviaría a las tiendas la mitad de sus pedidos o bien pospondría el lanzamiento. No se sabe a ciencia cierta si los rumores eran fundados, pero Sony nunca comentó nada al respecto.

Fue entonces cuando un periodista del *USA Today* se puso en contacto con los ejecutivos de las dos tiendas de electrónica especializadas en videojuegos más importantes. Ninguno de ellos sabía nada de aquellos rumores, pero ambos se los tomaron muy en serio y llamaron a Sony para pedir explicaciones.

(Periodista): ¿Qué opina sobre la escasez de PlayStation 2?

(Ejecutivo anónimo): Como bien sabe, un millón de unidades es una cantidad muy inferior a lo que nos gustaría tener de un producto tan importante, pero habrá que apañarse con lo que nos llegue.

(Periodista): ¿Y si son 300.000 unidades? Según mis fuentes, Sony solo dispone de entre 300.000 y 500.000 consolas para distribuir.

(Ejecutivo anónimo): ¿300.000? ¿Cómo es que no sabía nada? ¿Quién se lo ha dicho? ¿La fuente es fiable? No tengo comentarios que hacer al respecto.[6*]

El 20 de septiembre, el presidente de Sony Computer

Entertainment America, Kazuo Hirai, dio una rueda de prensa para anunciar que iban a distribuir menos unidades de PlayStation 2 debido a problemas de escasez de componentes en Japón. En vez de distribuir un millón de consolas, Sony solo podría distribuir 500.000 en la fecha de lanzamiento del 26 de octubre, y llegarían 100.000 más cada semana desde ese día hasta final de año. En una industria en la que abundan los rumores y las teorías conspiratorias, el anuncio de Sony dio pie a muchísimas especulaciones. Hubo quien creyó que Sony estaba retrasando la distribución para que aumentara la demanda del sistema, ya fuera porque no había buenos juegos en el catálogo de lanzamiento o porque no quería que la consola tuviera demasiado éxito hasta que no hubiera disponibles más juegos de desarrollo propio. Aquel mes de octubre varias publicaciones enviaron periodistas a visitar tiendas de electrónica de Akihabara, donde descubrieron que la distribución de PlayStation 2 no era muy abundante pero sí constante. Poca gente sabía que el «Graphics Synthesizer» que usaba la versión estadounidense de PlayStation 2 era diferente del de Japón. Sony había optimizado la fabricación de la consola y, para Estados Unidos, había creado una versión más pequeña de su chip gráfico personalizado. Los problemas de fabricación de aquella versión más pequeña del chip fueron los responsables de la escasez de componentes.

Fuera lo que fuera lo que provocó la escasez, el resultado final fue que muchos minoristas habían aceptado reservas de PlayStation basándose en una cifra que duplicaba la de las unidades que terminaron recibiendo. Cuando supieron que solo les llegarían la mitad de las unidades que esperaban, los gerentes de tiendas como Babbages, Software Etc. o Electronics Boutique se vieron obligados a informar a sus clientes de que no iban a poder comprar las consolas que habían reservado meses antes. Se desconoce si fue intencionado o no, pero Sony consiguió una publicidad muy positiva cuando se empezaron a publicar artículos sobre compradores que acampaban fuera de las tiendas con la esperanza, por infundada que fuese, de poder comprar una PlayStation 2.

Pero la historia más extraña de todas estaba relacionada con Irak. Muchos rumores coincidían en que el líder iraquí Sadam Husein buscaba la manera de comprar varios miles de unidades de PlayStation

2 en Estados Unidos. Los analistas no tardaron en recordar las limitaciones a la exportación de consolas que había decretado el gobierno japonés y empezaron a especular sobre si Husein pensaba usarlas para lanzar misiles guiados.[7*] Era obvio que habría resultado casi imposible encontrar miles de consolas PlayStation 2 a su precio normal de venta al público. A veces aparecía alguna en una tienda de juguetes y las vendían con un *pack* que incluía consola, controlador adicional, tarjeta de memoria y dos juegos por 599 dólares. También se vendían PlayStation 2 en subastas de internet y en anuncios clasificados, con precios que variaban entre los 600 y los 800 dólares. Según las noticias, Husein terminó por comprar varios cientos de unidades de PSOne, una versión nueva y más pequeña de la primera PlayStation.

Pero en realidad aquella escasez de *hardware* no tuvo tanta importancia como mucha gente le otorgó. Aunque se hubieran distribuido dos millones de PlayStation 2 en octubre, también habrían sido insuficientes.

La falta de buenos juegos era un problema más duradero y que el sistema arrastraba desde Japón. Unos pocos juegos de PlayStation 2 resultaron ser muy buenos. *Madden NFL 2001* y *SSX*, ambos de Electronic Arts, fueron los títulos estrella del lanzamiento. Rockstar Games, una pequeña empresa que en otras circunstancias habría pasado desapercibida, sacó dos juegos de conducción, *Midnight Club* y *Smuggler's Run*, a los que no les fue nada mal, y otra empresa llamada THQ, famosa por sus juegos de lucha libre de la WWF, consiguió buenas críticas por un juego de rol llamado *Summoner*.

Aquella se convirtió en una oportunidad de oro para Sega. Sony no tenía unidades suficientes, no tenía buenos juegos y su consola costaba el doble que la Dreamcast. Además, *NFL 2K1* había resultado ser un éxito tremendo, y *NBA 2K1* y *Shenmue* no estaban muy lejos de conseguir igualarlo.

> Creo que a Shenmue le fue de maravilla. NBA 2K1 lo hizo muy, muy bien. Jet Grind Radio fue una pequeña decepción. Seguimos opinando que es un juego genial, pero que no supo conectar con los jugadores. En cambio, Shenmue sí estuvo a la altura. NBA 2K1 también. Y NFL 2K1, que se puso a la

> venta antes, sin duda también.
>
> **Peter Moore**

Los minoristas reclamaron más unidades de Dreamcast, suponiendo que los compradores preferirían llevarse la consola de Sega antes que irse a casa con las manos vacías. Después de Acción de Gracias, las ventas de Dreamcast volvieron a repuntar, lo que en apariencia dio a Sega un respiro.

> Nos alegramos mucho cuando vimos las cifras de después de Acción de Gracias, pero la semana siguiente, las ventas en Estados Unidos se fueron al traste. Si echamos la vista atrás y examinamos las noticias de aquel momento, queda patente que las ventas en general, y las de electrónica en particular, no fueron muy bien. Creo que el efecto PlayStation 2, en el que pusimos tantas expectativas, no nos funcionó. Creíamos que todo aquello nos iba a beneficiar.
>
> Creo que no tuvimos muy en cuenta la naturaleza humana, que la gente es capaz de esperar el tiempo que haga falta, y se les dijo que lo tendrían para la segunda semana de diciembre. Así que se guardaron aquel dinero destinado a videojuegos. Lo que ocurrió fue que la falta de disponibilidad de PlayStation 2 hizo que las ventas del sector entero de los videojuegos se estancaran. La gente se reservó el dinero y quedó a la espera de ver qué podía hacer con él o lo invirtió en otras cosas, en DVD y en otros productos electrónicos de consumo como Poo-Chi.[8*]
>
> **Peter Moore**

Sega llegó a trompicones al año nuevo, habiéndose quedado a las puertas del objetivo de cinco millones de Dreamcast que se había propuesto Moore. A pesar de que habían regalado las consolas a los suscriptores de SegaNet, no lograron aumentar su parque de consolas por encima de los tres millones de unidades en Estados Unidos y solo 6,5 millones en todo el mundo.

En enero de 2001 empezaron a circular rumores de que se había visto a ejecutivos de Microsoft y de Nintendo de visita en las oficinas de Sega, para evaluar la posibilidad de comprar la empresa. Antes, el 27 de diciembre, el *New York Times* afirmó que Nintendo había entrado en negociaciones para adquirirla. Sega lo desmintió, pero los

rumores no cesaron. Luego, la última semana de enero, un pequeño servicio de noticias japonés publicó un artículo en el que se afirmaba que Sega había dejado de fabricar Dreamcast. Sega aseguró que, aunque no habían dejado de fabricar la consola, sí que habían cerrado la planta de producción por problemas de inventario. El 24 de enero, Sega publicó una nota de prensa en la que anunciaba que dejaba de fabricar Dreamcast y los ejecutivos Charles Bellfield y Peter Moore explicaron la situación a la prensa en persona.

> Sega pasará a posicionarse como una empresa multiplataforma y agnóstica dentro de la industria del hardware de los videojuegos. Desarrollaremos contenido para varios dispositivos, desde teléfonos móviles a consolas, lo que incluye los sistemas de nuestros competidores.
>
> Además, desde Sega también confirmamos el cese de la fabricación del sistema Sega Dreamcast. A partir del 1 de abril de 2001 habremos completado la reorganización de la dirección y la reestructuración de la empresa, lo que convertirá a Sega en una compañía que se centrará solo en una estrategia multiplataforma como editora third-party.
>
> **Charles Bellfield**

Sega tardó 22 meses en vender 6,5 millones de Dreamcast en todo el mundo. En comparación, Sony distribuyó 10 millones de PlayStation 2 en menos de 15 meses y sus ventas no dejaron de aumentar. Sony consiguió expulsar del mercado a Dreamcast mientras Nintendo y Microsoft se preparaban para lanzar nuevas consolas, de modo que el presidente de la junta de Sega, Isao Okawa, sacó a la empresa del negocio del *hardware*.

Pero aquello solo fue el principio de la mala racha de Sega. Okawa padecía cáncer y estaba perdiendo la batalla. Se esforzaba en encontrar una nueva dirección para la empresa, pero su cuerpo no daba para más y tuvo que ingresar en el Hospital Universitario de la Universidad de Tokio. En su ausencia, Hideki Sato, el ex jefe del departamento de ingeniería de *software* de Sega, tomó las riendas durante un tiempo. Aunque Sato no dejaba de afirmar que Okawa se estaba recuperando, [9*] la realidad era muy diferente. En su lecho de muerte, Okawa perdonó las deudas que Sega tenía con él y devolvió a la empresa como regalo sus acciones de Sega y CSK, que en el caso de Sega eran

un regalo de 695 millones de dólares que ayudarían a la empresa durante la transición para convertirse en una desarrolladora de *software* multiplataforma. El 16 de marzo a las 3.47 de la tarde, Isao Okawa, de setenta y cuatro años, murió a consecuencia de un fallo cardíaco.

Cuando se enteró de la muerte de su amigo, el cofundador de Sega David Rosen envió el siguiente telegrama:

> A la familia del señor Isao Okawa:
>
> Me entristece enterarme del fallecimiento de mi amigo y socio, el señor Isao Okawa. Era un visionario que empleaba toda su energía y capacidades para acometer cualquier tarea que emprendiera. Siempre tuvo un gran sentido de la responsabilidad.
>
> El señor Okawa siempre estaba dispuesto a escuchar y explorar nuevas ideas. Fue toda una inspiración, tanto para los empleados más jóvenes como para los directivos de Sega.
>
> Tenía carisma y le gustaban la música y las buenas conversaciones.
>
> Mi esposa y yo siempre hemos pensado que Okawa-san era un hombre simpático y amable. Lo echaremos de menos y atesoraremos los recuerdos de los momentos que pasamos juntos.
>
> Atentamente,
>
> **David y Masako Rosen**

Cuando Sega y CSK organizaron un servicio especial para Okawa unos meses más tarde, acudieron más de 6.000 personas a presentar sus respetos a un hombre que había llegado a ser todo un ciudadano del mundo. Okawa, que empezó su carrera como ingeniero antes de fundar CSK y llegó a millonario gracias a sus calculadas inversiones, era más conocido por sus fundaciones benéficas que por las empresas de las que era propietario.

> Como era de esperar para aquellos que lo conocimos o nos hubimos sentado con él en una sala de conferencias, se encargó de todo, hasta de su fallecimiento, de una manera organizada y digna. Unos meses antes de morir ya se puso a organizarlo todo cuando supo que no le quedaba mucho tiempo, y lo hizo de una manera como no he visto en mi

vida.

Tuve el privilegio de poder acudir hace dos semanas al funeral corporativo en Japón, en el que estaban presentes Idei-san (presidente de la junta de Sony) y Kutaragi-san (presidente de Sony Computer Entertainment)… Yo era el único gaijin (extranjero) de la lista de empleados que recibió y se despidió de los asistentes. Fue todo un acontecimiento que refleja la importancia que tuvo este hombre en la industria japonesa en general y en el mundo de la informática y el entretenimiento digital en particular.

Acudieron más de 6.000 personas y se retransmitió por internet a las oficinas de CSK de todo el mundo.

Peter Moore

De los videojuegos se llegó a decir que serían una moda pasajera, pero se han convertido en una parte esencial de la cultura internacional. En la actualidad, Sony ha distribuido más de 80 millones de PlayStation en todo el mundo y Nintendo ha vendido más de 110 millones de Game Boy. En cada nueva generación, la industria de los videojuegos sigue creciendo.

¿Y qué hay de aquellos que ayudaron a formar la industria? Ralph Baer, el diseñador de Odyssey, está jubilado; Nolan Bushnell, el fundador de Atari, sigue siendo un emprendedor listillo en busca de su nuevo Chuck E. Cheese; Howard Lincoln, que pasó de ser abogado a director de la junta de Nintendo, celebró su sexagésimo cumpleaños dejando la empresa para convertirse en el director ejecutivo de los Mariners de Seattle; el vicepresidente Al Gore eligió al senador Joseph Lieberman como candidato a vicepresidente en su carrera a la presidencia, y Trip Hawkins, que no abandonó después del fracaso de su consola, convirtió 3DO en una editora de *software* muy exitosa. El 8 de enero de 2002, Minoru Arakawa, con cincuenta y cinco años, sorprendió a la industria al anunciar que se jubilaba. Arakawa parecía el candidato perfecto para encargarse de Nintendo Co., Ltd. cuando se jubilara el presidente Hiroshi Yamauchi, pero Yoko Arakawa, la esposa de Minoru e hija de Yamauchi, no quería regresar a Japón.

¿Y se acaba así?

Se podría decir que este libro es un proyecto inacabado. Mi intención era tenerlo listo en 1995, y luego en 1996. Y fue en el año 2000 cuando por fin logré autopublicar el condenado tocho. Era imposible para mí saber que los seis meses siguientes iban a ser tan importantes para la historia de la industria: Midway Games por fin abandonó el moribundo negocio de las recreativas, Bill Gates presentó Xbox, Nintendo anunció la GameCube y lanzó al mercado la Game Boy Advance, tuvo lugar el lanzamiento de PlayStation 2 en Estados Unidos, Sega dejó de fabricar Dreamcast y falleció Isao Okawa.

Tengo que agradecer a Prima Publishing que haya adquirido los derechos para publicar este libro, pero la fecha límite que me han impuesto mis editores es anterior a los lanzamientos de GameCube y Xbox de principios de noviembre. Y se avecinan nuevas y mayores batallas de las que hablar. Un estudio publicado hace poco en Inglaterra predice que el mercado del entretenimiento interactivo llegará a ser el doble de grande y podría alcanzar la cifra de 49.000 millones de dólares en todo el mundo.

En otras palabras, la partida nunca termina.

[1*] El chip de procesamiento de la 2600 se llamó «Stella» en honor a la bicicleta de Decuir.

[2*] Varios periódicos, entre ellos el *USA Today* y el *Wall Street Journal*, publicaron artículos con unas especificaciones de Xbox que se confirmaron erróneas cuando se lanzaron las oficiales. (Yo escribí el artículo del *USA Today*).

[3*] O mejor aún, un terminator / Como Arnold Schwarzenegger / Intentando vencerme en el juego como si me llamara Sega. *(N. del T)*.

[4*] Isao Okawa no dejaba de presionar a Sega para dirigir la empresa hacia internet y fue él el que insistió para que la Dreamcast incluyera un módem.

[5*] Sony terminó por descartar *Gran Turismo 2000* y lanzó una versión mejorada del juego llamada *Gran Turismo 3* en junio de 2001.

[6*] Que conste que yo era el periodista que escribió aquel artículo para el *USA Today*.

[7*] El *NBC Nightly News* me entrevistó al respecto. Mi conjetura fue que si aquellos rumores eran ciertos, lo único que iba a ocurrir era que «los sobrinos de Sadam se iban a encontrar con una grata sorpresa debajo de su árbol de Ramadán».

[8*] Un perro robot de juguete creado por Sega y distribuido por Tiger Electronics.

[9*] Dio la casualidad de que me reuní con Sato el día en que falleció el señor Okawa, y Sato seguía afirmando que estaba mejor y volvería pronto a trabajar en la empresa.

---

[1] La frase se pronunció en una conferencia de la Game Developers Conference el 10 de marzo del año 2000.

[2] Takahashi, Dean, «How Four Renegades Persuaded Microsoft to Make a Game Machine», *Wall Street Journal* (10 de marzo del año 2000).

[3] Shroddy, Eric, Larry Muggerud, y Lou Donaldson, *Jump Around* (Tommy Boy Records, 1992).

[4] *2000 Games White Paper*, Computer Entertainment Software Association, julio del año 2000.